

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO
MAESTRIA EN GERENCIA PUBLICA**

TESIS DE MAESTRIA

**“DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACION EN
GERENCIA PUBLICA PARA FUNCIONARIOS DE MANDOS
MEDIOS E INTERMEDIOS DEL MINISTERIO DE OBRAS
PUBLICAS, REGION METROPOLITANA AREAS DE PANAMA,
ESTE Y OESTE”**

POR ARGELIS A DE CERRUD

2011

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

TESIS DE MAESTRIA

**“DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACION EN
GERENCIA PÚBLICA PARA FUNCIONARIOS DE MANDOS
MEDIOS E INTERMEDIOS DEL MINISTERIO DE OBRAS
PÚBLICAS, REGIÓN METROPOLITANA ÁREAS DE PANAMA,
ESTE Y OESTE”**

POR ARGELIS A DE CERRUD

**Trabajo de Graduación para
optar por el Título de
Maestría en Gerencia Pública**

2011

DEDICATORIA

A Dios quien me proporciona esperanza, salud espiritual fortaleza física y mental para este logro

A mi esposo e hijos son fuente de inspiración y me impulsan continuamente a continuar a no declinar al logro de la meta.

A mis familiares y amigos quienes me animan, a no perder la confianza en seguir adelante

Argelis

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi gratitud, para todas aquellas personas con quienes he tenido comunicación desde el inicio de los estudios de Maestría, brindándome su apoyo desinteresado y aquellos que hicieron posible con su consejo colaboración en la investigación y asesoría para la culminación de este trabajo

Argelis

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	lii
ÍNDICE	lv
TABLA DE CUADROS Y GRAFICAS	vii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO PRIMERO EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
I ANTECEDENTES SITUACIONAL	2
A PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
B JUSTIFICACIÓN	10
C OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	10
D HIPÓTESIS DE TRABAJO	11
II METODOLÓGÍA DE INVESTIGACIÓN	15
A MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	17
B ÁMBITO DE APLICACIÓN	21
C RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	24
D PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACIÓN	25
E GLOSARIO	29
CAPÍTULO SEGUNDO MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	34
I LA NUEVA GERENCIA PUBLICA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL	35
A CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVA GERENCIA PUBLICA	36
B EL IMPACTO DE LA NUEVA GERENCIA PUBLICA EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS	44
C EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	49

D LA TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	69
E LAS ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS	76
I EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PUBLICA	100
A. ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL PUBLICO	105
B ETAPAS PREVIAS QUE DEBE REALIZARSE PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PUBLICA	110
<i>CAPÍTULO TERCERO ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN</i>	111
I TABULACIÓN DE INFORMACIÓN	112
A DE LOS CUESTIONARIOS ENTREVISTAS APLICADOS A FUNCIONARIOS	113
B SOBRE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	131
II ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	143
A CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN	143
B ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	152
C ANÁLISIS O MATRIZ FODA REGIÓN METROPOLITANA DEL MOP	157
<i>CAPÍTULO CUARTO DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PUBLICA PARA FUNCIONARIOS DE JERARQUÍA DE MANDOS MEDIOS E INTERMEDIOS DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA ÁREAS DE PANAMÁ, ESTE Y OESTE</i>	170
I PROPÓSITOS	171
II JUSTIFICACIÓN	171
III ALCANCE	173
IV FINALIDADES	174
V OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	175
A OBJETIVOS GENERALES	175
B OBJETIVOS ESPECÍFICOS	175
VI METAS DEL PROGRAMA.	176
VII ESTRATEGIAS	176

VIII ACCIONES DE CAPACITACIÓN	177
A ACTIVIDADES A DESARROLLAR	177
B FINANCIAMIENTO	179
C PRESUPUESTO	179
D PROGRAMACION DE ACTIVIDADES	181
E CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	184
IX. DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PUBLICA PARA EL PERSONAL DE JERARQUÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	186
A DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA	186
B NIVELES DE LA CAPACITACIÓN	187
C PROGRAMACIÓN CURRICULAR	188
D ÁREA PROPEDEÚTICA	189
E SEMINARIO PARA INGENIEROS	190
F HORARIO DEL PROPEDEUTICO Y DEL SEMINARIO	190
G HORARIO NORMAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL	190
H MODALIDAD Y ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	191
CONCLUSIONES	193
RECOMENDACIONES	197
BIBLIOGRAFÍA	200
ANEXOS	207

Sobre las preguntas para el desarrollo de un programa de capacitación

<u>Grafica</u>	<u>Titulo</u>	<u>Página</u>
1	Opinion de entrevistados en porcentaje sobre el impacto de desarrollar un programa de capacitación en Gerencia Pub	126
2	Opinion de entrevistados en términos absolutos sobre el impacto de desarrollar un programa de capacitación en Gerencia Publica	127
3	Opinion de entrevistados sobre el impacto de desarrollar un programa de capacitación en gerencia publica que incremente destrezas y habilidades	128
4	Opinion de entrevistados sobre el personal de Mandos Medios e Intermedios del MOP en cuanto a su competencia de acuerdo a la globalizacion	129
5	Ponderación de entrevistados en materia de gestion para la obtencion de excelentes resultados al personal de jerarquia de los Mandos Medios e Intermedios del MOP	130

Sobre las preguntas de la encuesta aplicada a usuarios de los servicios publicos

<u>Grafica</u>	<u>Titulo</u>	<u>Página</u>
1	Distribucion del total de encuestas segun muestra de usuarios	131
2	Sservicios publicos senalados por los usuarios	132
3	Sservicios publicos señalados por los usuarios	134
4	Opinion de los encuestados de la respuesta recibida sobre resolver sus consultas	136
5	Opinión de usuarios en porcentaje sobre documentacion e informacion	137
6	Opinión de encuestados sobre el tiempo en que resuelven su solicitud en el servicio publico al cual acuden	138
7	Opinion de encuestados en relacion a la informacion solicitada a funcionarios sobre el servicio publico requerido	139
8	Opinión de encuestados en nivel de incidencia en el incremento de destrezas y habilidades de los funcionarios publicos sobre el desarrollo de un programa de capacitacion gerencial	140
9	Como considera usted que es el conocimiento de los funcionarios publicos consultados sobre el servicio publico	141
10	Opinion de usuarios en porcentaje sobre el impacto de un programa de capacitación en gerencia publica que eleve la eficiencia y eficacia	142

RESUMEN

Este Estudio para el Desarrollo de un Programa de Capacitación en Gerencia Publica para Funcionarios de Jerarquía Mandos Medios E Intermedios del Ministerio de Obras Publicas Región Metropolitana Areas de Panamá, Este y Oeste se realizó como una propuesta, que permitiese resolver la problemática derivada de la necesidad de contar con un instrumento estratégico que fortaleciese destrezas y habilidades de la gestión competitiva, tendiendo a la mejora de la calidad del servicio publico que se brinda al usuario en su atención con eficiencia y eficacia

Esta Institución responsable de atender servicios de infraestructura vial ante el fenómeno de la globalización debe ofrecer rápidas soluciones en diversos escenarios por lo que contemplando el nuevo conocimiento de gerencia publica procedente de las consultas de expertos enriquecieron grandemente el trabajo La metodología descriptiva con el uso de variable directa e indirecta, conduce a la recopilación de información mediante las técnicas entrevista a funcionarios y cuestionario encuesta a usuarios para la corroboración de la hipótesis de trabajo El proceso estadístico de tabulación de datos y análisis de juicio de expertos permitieron obtener un 74% de respuestas favorable del impacto del programa, que aunado a la Matriz FODA determinaron situaciones cuyas evidencias plantean significativas conclusiones y recomendaciones que la institución objeto de estudio pueda considerar su utilizacion

SUMMARY

This investigation has been made in order to develop a Public Management Training Program oriented to Middle And Technical level of Ministerio de Obras Publicas Metropolitan Region (Eastern & Western Panama Areas) and is submitted as a proposal, which may solve the situation originated from the need of a strategic instrument to strengthen the characteristic and skills of the corresponding areas in order to improve the public service quality to users through an effective and efficient attention

The Ministerio de Obras Publicas is responsible of handling public road services which involve quick solutions in different scenarios

The experiences and knowledges obtained from expert foreign expert consultants have greatly enriched our investigation The descriptive methodology the direct and indirect variables as well as interviews are questionnaires submitted valuable information

The results of our S W O T (strengths weaknesses opportunities threats) concluded with important recommendations to the Institution to be implemented

INTRODUCCIÓN

Este anteproyecto en términos generales constituye el estudio realizado para el desarrollo de un Programa en Gerencia Publica para funcionarios de jerarquía Mandos Medio e Intermedio del Ministerio de Obras Publicas en Panamá y la Región Metropolitana, como una necesidad de que este tipo de personal pueda enfrentarse constantemente a los cambios que emergen de distintas naturaleza, especialmente a los derivados de la globalización, que involucra el nuevo conocimiento y tecnología, porque lo que sí no debe dejar de hacer un gerente o jefe de una institución publica, es olvidar que el cambio es lo permanente no es coyuntural

Las diferentes medidas que puedan hacer uso las gerencias generales medias e intermedias están íntimamente relacionadas con los nuevos enfoques y teorías que conducen precisamente a la aplicación de correctivos que mejoren la atención de los diferentes servicios publicos siendo una realidad esperada por los usuarios y clientes de estos servicios con los cuales tienen que lidiar continuamente Es por esta razón que se hizo relevante un estudio de esta índole porque las respuestas es lo cotidiano y todo gerente debe estar preparado ante las implicaciones que ocasionan acontecimientos que generan sorpresas a las cuales no se está debidamente preparado para ellas Y es que a partir del presente siglo XXI se espera que la actuación de un gerente sea cónsona con la realidad que experimenta una ciudadanía ávida de respuestas cambios y de modelos

ejemplares de funcionarios publicos cuyo nivel de resultado conlleve a la eficiencia y eficacia esperada por los usuarios de los diferentes servicios publicos en los cuales se desenvuelven, no escapando de esta inminente realidad los funcionarios de Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas

Como primer capítulo de este estudio se comprende la situación que sintetiza los antecedentes planteamiento general del problema, y la metodología investigativa utilizada con sus objetivos hipótesis y variables definidas en función de la situación que enfrentan los funcionarios de mandos medios e intermedios del Ministerio de Obras Publicas quienes fueron sujeto de investigación Este marco contentivo permitió la definición de la problemática conforme a los resultados obtenidos del proceso de investigación, que incluyó una muestra de población realizada, la aplicación de técnicas de cuestionario y entrevistas a funcionarios de la referida institución

El proceso de recopilación de información etapa que se inició conforme a lo esperado encuestándose 257 personas usuarios del servicio publico quienes solicitan o han solicitado atencion en las diferentes oficinas o direcciones del Ministerio Publico así como de la entrevista a 25 funcionarios de esa institución, quienes contestaron el cuestionario entrevista pertinente La variante que se presentó como limitación fue el periodo de fiesta del mes de diciembre que se utilizo por lo cual se adoptó la decisión de extender dos semanas más la recopilación de información

El Capítulo segundo marco teórico conceptual ha profundizado en aspectos centrales de la investigación fundamentado en las opiniones y propuestas de especialistas destacados en conceptos de la nueva gerencia publica, cuyo modelo conlleva a cambiar los conceptos tradicionalistas de la gerencia publica en el marco burocrático de esta concepción hacia la configuración de una mejor posición gerencial con la utilización de mejores criterios de manejo y funcionamiento frente a una clientela o usuario cada vez más exigente de la actuación publica, que beneficie la atención en los servicios publicos que el Estado brinda a través de sus diferentes entidades y empresas publicas Este marco teórico ha contribuido en la aplicación de criterios necesarios para relacionar la hipótesis sus variables objetivos planteados que explican la situación del personal de jerarquía de la Región Metropolitana del Ministerio de Obras Publicas

El proceso de tabulación, análisis descriptivo e interpretación de los datos se efectuó en el Capítulo Tercero los cuales han permitido la confirmación de la hipótesis como resultado de las opiniones vertidas tanto por funcionarios como usuarios encuestados frente al proceso de aplicación de las técnicas definidas Estos datos han sido debidamente expuestos en las gráficas estadísticas y cuadros pertinentes cuyas cifras han dado soporte técnico para el análisis descriptivo comparativo e interpretativo Con estos resultados en términos de confiabilidad se da un peso relativo a más de dos tercios de la población encuestada para corroborar la necesidad de diseñar un programa de capacitación en gerencia publica, para mandos medios e intermedios del MOP En materia de fortalecimiento de la información se utilizó una MATRIZ FODA para la

medición de la información de la situación interna y situación externa de la Región Metropolitana del Ministerio de Obras Publicas la cual contribuyó fundamentalmente en la consolidación e interpretación de datos para las conclusiones y recomendaciones señaladas

La ultima fase de este proceso de investigación consiste en la presentación del diseño de un Programa de capacitación en gerencia publica, Mandos Medios e Intermedios del MOP como medida de solucion con cálculos y cronogramas respectivos para que se pueda efectuar este programa de ser aceptado en el Ministerio de Obras Publicas

CAPITULO PRIMERO

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

*Lo impredecible parece hoy cotidiano lo
inesperado es curiosamente lo que cada día
espeamos Es el escenario que se vive ¹*

Enrique Cabrero Mendoza

¹ Cabrero Mendoza, Enrique Del Administrador al Gerente Público Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales Instituto Nacional de Administración Pública. INAP Toluca, México 2004

I ANTECEDENTES SITUACIONAL

El presente trabajo de Investigación Titulado Desarrollo de un Programa en Gerencia Publica para Funcionarios de Jerarquia Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas de la Region Metropolitana Areas Panamá, Este y Oeste tiene por finalidad corroborar que mediante la aplicacion de un programa de capacitación al personal de jerarquia que labora en esa institución le permita enfrentar el nuevo desafío que exige la profesionalización de la actuacion de sus principales actores en los diferentes servicios que brindan frente a una clientela o usuario cada vez más exigente de mejor atención y de aplicación de mecanismos procedimientos que agilicen la atención en los servicios publicos con calidad eficiencia, eficacia y competitividad en beneficio de sus usuarios

Los intentos realizados en el Sector Gubernamental para el desarrollo de funcionarios que trabajen con eficiencia y eficacia han llevado a considerar programas de capacitación general y de otras especialidades técnicas requeridas para la formacion profesional administrativa y técnica de las personas que laboran en diferentes servicios publicos De estas instituciones publicas que se han dedicado a ofrecer programas de capacitacion son Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos (IFARHU) Sistema Nacional de Capacitación de la Administración Publica (SINACAAP) sistema que fue actualizado como Centro de Perfeccionamiento de los

Recursos Humanos del Sector Publico (CEPRHUSEP) del Ministerio de Planificacion y Politica Economica, hoy Ministerio de Economia y Finanzas Dirección de Carrera Administrativa y su Departamento de Capacitación del Sector Publico Universidad de Panama, y otros Organismos Internacionales como la ONU Instituto Centroamericano de Administración Publica (ICAP) Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo (CLAD) y ofrecimientos de paises como Japón con su Programa JAICA Estados Unidos Chile Argentina, Venezuela mediante acuerdos bilaterales y multilaterales han ofertado diversas acciones brindando nuevas oportunidades de desarrollo a nivel de grado y post grado

El Ministerio de Obras Publicas (MOP) institución dedicada a la infraestructura vial a nivel nacional dada su complejidad administra diversos servicios publicos entre los cuales se destacan en la Región Metropolitana los siguientes

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1 Servicio de Mantenimiento General | 9 Servicio de Drenaje Pluviales |
| 2 Servicio de Construcción de Calles | 10 Servicio de Mantenimiento Preventivo |
| 3 Servicio de Reparación de Calles | 11 Servicio de taza de Valorización |
| 4 Servicio de Construcción de Puentes | 12 Servicio Mantenim Corredor Norte |
| 5 Servicio de Reparacion de Puentes | 13 Servicio de Laboratorio de Suelos |
| 6 Servicio de Servidumbre vial | 14 Servicio de Inspeccion |
| 7 Servicio de Construcción de Cunetas | 15 Servicios de Ventanilla Unica Dir Diseño |
| 8 Servicio de Aprobación de planos | |

Estos diferentes servicios cuentan con infraestructuras o conjunto de edificaciones que están ubicadas en diferentes areas distribuidas en la Ciudad Capital Panama Este y Panamá Oeste En la Sede o Area principal del Ministerio pueden contarse más de seis

(6) edificaciones que incluyen a la Dirección de Mantenimiento Dirección de Inspección, Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Asuntos Comunitarios Dirección de Administración de Contratos Dirección de Valorización las Oficinas de Planificación y Presupuesto Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Informática La Dirección Metropolitana de Vialidad (o Metrovial) se encuentra ubicada en el Corregimiento de Juan Díaz La Dirección de Obras San Miguelito ubicada en el Distrito Especial de San Miguelito En Panamá Oeste se incluyen la Dirección de Obras de La Chorrera y Dirección de Obras de Arrijan

Estas instalaciones están dotadas de equipo especializado para la prestación del servicio público de infraestructura vial que da respuesta a las Comunidades Entre estos los que son necesarios en operativos para la ejecución de diferentes obras cuentan con maquinarias y talleres de equipo pesado (Excavadoras y retroexcavadoras para excavaciones profundas Tractores Rolo y Aplanadora, pisonos y compactadoras mecánicas otros equipos para construcción de taludes zanjas canales etc) y del necesario para la construcción y reconstrucción de cunetas con hormigón reforzado de acero para intersecciones de vías o accesos para vehículo)² además de equipo mediano y liviano (para el movimiento y traslado de materiales requeridos para el desarrollo de las distintas obras Utilizan además equipo de alta tecnología como AUTOCAD para el diseño de planos e informática, MATLAB (computadores equipo multimedia, impresoras

² Ministerio de Obras Públicas Capítulo 9 del Manual de Especificaciones Técnicas 1999

En esa fecha se elaboró el primer Programa de Capacitación, mediante el cual a través de la detección de necesidades de capacitación del Ministerio bajo la coordinación de esta oficina, se realizaron acciones para la capacitación de los administrativos técnicos y personal de mandos medios a nivel nacional cuyo registros estadísticos aparecen en las Memorias del Sistema Nacional de Capacitación del entonces Ministerio de Planificación y Política Económica. En 1983 lograron el envío de un técnico ingeniero al programa de la JAICA y en lo sucesivo desde los años ochenta hasta finales de los noventa obtuvieron mediante el programa de becas internacionales el envío de dos a cuatro profesionales por año para la obtención de estudios superiores algunos de Maestría en variadas especializaciones técnicas y administrativas información que fue contabilizada en las Memorias. Se incluyen además la formación superior como Maestrías en las ramas de sus especialidades y de algunos estudios administrativos y de asesoría legal.

Estas actividades se continúan hasta finales de los noventa con diversas acciones mediante becas internacionales hasta la formación en cuadros de relevo formando entrenadores para la capacitación del nuevo personal que ingresaba en los campos de Ingeniería, Arquitectura, Inspecciones Laboratorios de Suelo y Materiales para ser aptos en trabajos de construcción, reparación y mantenimiento preventivo de las obras públicas de ese Ministerio. Desde 1995 se inicia la coordinación de acciones de capacitación a nivel nacional e internacional con la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA).

Desde el año 2000 2004 la capacitación de funcionarios no fue muy activa, disminuyó su acción y la participación del personal en cursos dictados por la Universidad de Panamá, IDAAN Banco Nacional y la Caja de Ahorros otros de carácter técnico eran sufragados por empresas distribuidoras de materiales de construcción y algunos de la Universidad Tecnológica y la USMA pagados por el Ministerio. Se retomó nuevamente la dinámica a mayor velocidad a partir del año 2007 al 2008 periodo en el que se fortaleció el Área de Capacitación con nuevo personal llegando a contar hasta 10 personas como producto de una Consultoría Externa en Ingeniería de Obras la cual llevó al reordenamiento institucional en aspectos técnicos como administrativos en sus distintos programas llegando a la actualización de la programación a través de un programa de detección de necesidades. Durante ese periodo participaron más de 50 personas de diferentes áreas en distintos eventos de la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA)³ entre los que se destacan Diplomados en el Área de Trabajo Social de Auditoría Interna, de Contabilidad y Presupuesto Seminarios de Desarrollo Institucional Capacitación, Recursos Humanos de Ingreso a la Carrera Administrativa, de la Procuraduría de la Administración en la realización de dos Diplomados en Asuntos Legales dos Diplomados en Gestión Basada en Resultados a los cuales solamente participaron cinco (5) funcionarios del área administrativa y legal sin incluir el área operacional y técnica.

³ Asamblea Legislativa, Ley 9 de 20 de junio de 1994 que establece y regula la Carrera Administrativa

Cabe destacar que en el tercer trimestre del año 2007 surgió la idea de fortalecer los cuadros de Mandos Medios e Intermedios creándose en el 2008 la **Escuela de Líderes**⁴ la cual funcionó con el desarrollo de algunos procesos educativos enfocados hacia el liderazgo que según el Informe del 2009 tuvo la participación aproximada de ochenta (80) personas distribuidas entre Jefes de Departamento Subjefes de Áreas y Departamento 25 personas Supervisores Administrativos 30 personas y el resto del personal 35 quienes lograron beneficiarse de este conocimiento Sin embargo se produjo una delegación en otras personas que son el resto del personal a causa de la poca disponibilidad de tiempo y poco interés demostrado en esta actividad por el personal de jerarquía Mandos Medios e Intermedios Como no se obtuvo un seguimiento de esta actividad no dio margen a calibrar este conocimiento Aun más por carecer de evaluación posterior del proceso de los resultados obtenidos no dieron oportunidad a medición para determinar sus efectos Finalmente se vendió la idea de esta actividad a las nuevas autoridades instaladas a mediados del año 2009 quienes demostraron poco interés y no se dieron explicaciones de continuidad, dejando de funcionar este programa

A PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

⁴ Ministerio de Obras Públicas Área de Capacitación Grupo Coordinador Escuela de Líderes Informe del Programa Escuela de Líderes 2009

Se observa que al dejar de funcionar la Escuela de Líderes del Ministerio de Obras Públicas el personal de jerarquía de Mandos Medios e Intermedios no cuentan con un programa de capacitación que les permita fortalecer destrezas y habilidades frente a las responsabilidades en sus diversos cargos porque este aunque limitado en materia de procesos gerenciales era un mecanismo que contribuía al desarrollo jerárquico en materia de liderazgo y supervisión

Por tanto los tiempos que estamos viviendo cobra vital importancia la temática de la Globalización que conlleva al mejoramiento de los servicios públicos razón por la cual se hace necesario un programa de capacitación que permita verdaderamente la formación de líderes capaces de dirigir el cambio hacia una gestión competitiva, desarrollando destrezas y habilidades que brinden a la clientela una atención de calidad con miras a la eficiencia, eficacia en los servicios públicos que presta el Ministerio

En virtud de lo expuesto el problema que pretendemos investigar es el siguiente

¿De qué manera el desarrollo de un programa de capacitación en Gerencia Pública para funcionarios de jerarquía de Mandos Medios e Intermedios de la Región Metropolitana impacta en el fortalecimiento de destrezas y habilidades de una buena gestión competitiva, que mejore la calidad del servicio público que se brinda al usuario en su atención con eficiencia y eficacia en el MOP?

B JUSTIFICACIÓN

La justificación de este estudio es de carácter práctica porque viene a dar solución a una situación que repercute en las organizaciones gubernamentales como producto de la globalización cuya racionalidad consiste en el cambio que se espera de los que dirigen los servicios públicos para su mejoramiento realidad de la cual no escapa el Ministerio de Obras Públicas entidad de infraestructura vial cuyas características de servicio están constantemente demandadas por los usuarios o clientes que exigen el beneficio de una atención de calidad ello con la finalidad de que conjuntamente con su personal desarrollen una buena gestión competitiva que se brinde en la atención de usuarios o clientes con eficiencia, eficacia y calidad

El producto de la presente investigación permitirá establecer mecanismos que generen en forma permanente y sostenida un instrumento de instrucción coherente para su aplicación de manera inicial al personal de la Región Metropolitana y posteriormente del resto a nivel nacional

C OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

C 1 OBJETIVOS GENERALES

Determinar el impacto que tiene el desarrollo de un programa en gerencia pública que capacite a funcionarios de jerarquía Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Públicas de la Región Metropolitana que fortalezcan las destrezas y habilidades de

una buena gestión competitiva para mejorar la calidad del servicio publico que se brinda al usuario en su atencion con eficiencia y eficacia.

C 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- C 2 1 Identificar el impacto que tiene el desarrollo de un programa de capacitacion en Gerencia Publica en los funcionarios de jerarquia Mandos Medios e Intermedio del Ministerio de Obras Publicas
- C 2 2 Describir el nivel de aceptación que tienen los usuarios beneficiarios de la atencion brindada en los distintos servicios publicos que ofrece el Ministerio de Obras Publicas
- C 2 3 Analizar e interpretar los datos obtenidos de los cuestionarios y de las muestras aplicadas que establezcan relaciones para corroborar la hipótesis de trabajo
- C 2 4 Proponer un Programa de capacitación en gerencia publica para personal jerárquico de Mandos Medios e Intermedios que fortalezcan la gestion competitiva para la adquisicion de destrezas y habilidades gerenciales que se traduzcan en una eficiente y eficaz atención a los usuarios de los servicios publicos del MOP

D HIPÓTESIS DE TRABAJO

En esta etapa de la investigación se pretende presentar aquellos supuestos que sustentan y dan viabilidad al proyecto que conlleva desarrollar un programa de capacitacion en

gerencia publica para fortalecer las destrezas y habilidades del personal de jerarquia de Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas cuyas respuestas permitiran su sostenibilidad con miras a una condicion de permanencia applicativa que faculte en la gestión competitiva a este tipo de personal para mejorar la calidad del servicio publico que se brinda al usuario en su atencion con eficiencia y eficacia.

La problemática planteada conlleva a que se estudie el impacto de contar con un instrumento de capacitación para el entrenamiento de lideres capaces de dirigir el cambio situación que incidiera en los resultados esperados a nivel gerencial. Esto hace necesario que la institución objeto de estudio cuente con un mecanismo de desarrollo con miras al fortalecimiento de destrezas y habilidades en la gestión competitiva que mejore la calidad del servicio publico que se brinda, para funcionar con eficiencia y eficacia, segun se plantea en la globalizacion en la atención a la constante demanda de la clientela que exige un trabajo excelente que pueda ser realizado por este tipo de personal

Y es que la modernización de los entes gubernamentales como producto del cambio está exigiendo a los gestores publicos segun la nueva concepcion de la Gerencia Publica, que se considere a los usuarios como clientes a quienes se le deben brindar una atencion efectiva.

D 1 HIPÓTESIS

Con esa intención se describe la hipótesis

Si el personal de jerarquía de Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Públicas cuenta con el desarrollo de un nuevo programa de capacitación en gerencia pública, mayor será su oportunidad de que pueda fortalecer destrezas y habilidades para mejorar la calidad del servicio público que se brinda al usuario en su atención con eficiencia y eficacia

D 2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE DESARROLLO DE PROGRAMA EN GERENCIA PÚBLICA

CONCEPTUALIZACIÓN

Para este estudio el Desarrollo de un Programa en Gerencia Pública consiste en un conjunto de instrucciones debidamente organizadas para la realización de una serie de acciones de carácter administrativas operacionales y técnicas basadas en funciones debidamente organizadas para el cambio de condiciones de destrezas habilidades y capacidades en el campo gerencial requeridas en el desempeño de un grupo en este caso del personal de jerarquía Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Públicas con el objeto de mejorar la calidad del servicio público que brinda esta entidad Con este programa se pretende que se desarrolle competencias en la gestión pública, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño en pro de la eficiencia y eficacia institucional Un Programa de Capacitación en Gerencia Pública debe ser concebido para promover

cambios identificar necesidades que surgen de éstos y definir constantemente estrategias para enfrentarlas de acuerdo con los objetivos institucionales entendido como un proceso continuo sistematico dirigido a fortalecer e incrementar conocimientos para mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo y del servicio publico que se realiza como factores claves que permiten a una institucion lograr sus objetivos

VARIABLE DEPENDIENTE MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PUBLICO

CONCEPTUALIZACIÓN

En este estudio mejorar la calidad del servicio publico consiste en el cambio hacia el logro de condiciones que denoten crecimiento en el desempeño humano de los mandos medios e intermedios del Ministerio de Obras Publicas quienes desarrollan funciones y actividades de manera directa, mediante la utilización de herramientas mas eficaces con características que se sustenta en su habilidad y destrezas transformando su acción hacia ventajas competitivas que satisfagan las necesidades de la clientela o usuario a quienes deben servir

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACION EN GERENCIA PUBLICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de Impacto desarrollo un programa de capacitacion en gerencia publica (<i>gran</i>, mediano y poco impacto) ✓ Nivel de percepcion Adquisición de mayor destreza del personal de jerarquia ✓ Nivel de eficiencia gran mediana o poca en la actuación del funcionario publico
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de competencia y conocimiento ✓ % Satisfacción del servicio publico ✓ % Calidad en la atención de los servicios ✓ % de Aplicación Normas y Procedimientos ✓ % de Aplicación Normas ISO 9000

II METODOLÓGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este estudio de investigación es de caracter descriptivo aplicado porque describe las características de la situación objeto de estudio Es descriptiva porque segun Hernandez Sampieri⁵ permite describir el fenómeno sin profundizar ni experimentar en la situacion Este trabajo se realiza en la región metropolitana en la cual se identifica la situación de los directivos y del personal de jerarquia Mandos Medios e Intermedios del MOP con respecto a su entrenamiento y desarrollo de destrezas y habilidades para lo cual se corrobora mediante hipotesis la necesidad de contar con un programa que

⁵ Hernández Sampieri Roberto Collado Carlos y Baptista, Pilar Metodología de la Investigación
pág 117

capacite a los funcionarios publicos del Ministerio de Obras Publica y que les de mayor fortaleza en realizar con eficiencia y eficacia, la labor gerencial competitiva, de calidad en el servicio publico que dirigen

Se basa en un enfoque mixto con la utilizacion de variables cuantitativas discretas y variables cualitativas que permitan corroborar en este diseno descriptivo no experimental transeccional sobre los conceptos o variables que sostienen el estudio porque en este tipo no experimental no se construye ninguna situación sino que segun Hernandez Sampieri (2004)⁶ conduce a indagar el nivel de incidencia de los valores en que se manifiestan las variables para categorizar la vision de las opiniones en las comunidades objeto de estudio con la intencion de describirlas dentro de un enfoque cualitativo cuyo procedimiento conlleva la ubicacion del grupo de personas cuyas situaciones permitan su descripcion, para la medición y analisis de los eventos observados

Este estudio descriptivo comprende determinar el comportamiento ocurrente en el cual se desenvuelven los servicios publicos del Ministerio de Obras Publicas que a traves de la opinion de encuestados permita conocer cómo se conduce el personal responsable ante un usuario beneficiario conforme a los productos o resultados obtenidos en su comunicación con estos

⁶ Ibid Pág # 119

El desarrollo de este trabajo de investigación se realiza tomando en consideración a sujetos de la población objeto de estudio (funcionarios publicos y usuarios beneficiarios del servicio publico) requeridos para efectos de recolección de información que permitan la fundamentación teórica de los resultados y representan elementos de base para el estudio de la situación describiendo las características de la situación objeto de estudio cuyo ámbito abarca algunas de las áreas de la Región Metropolitana del MOP en una dimensión temporal de tipo transversal cuyo periodo cubre el año 2010 con la posibilidad de corroborar la información necesaria para desarrollar el programa de capacitación en Gerencia Publica. Se basa en un enfoque mixto con la utilización de variables cuantitativas discretas y variables cualitativas que permitiran corroborar en este diseño descriptivo no experimental los conceptos o variables que sostienen este estudio de tipo no experimental

A. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este trabajo se utilizaron como técnica de investigación las comprendidas en las fuentes primarias y secundarias derivado de las técnicas de observación que fueron estudiadas previamente resultando ser la encuesta y cuestionario entrevista a expertos las más factibles

A 1 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Las fuentes de investigación utilizadas en este estudio comprenden dos tipos

- 1 1 **Fuentes Primarias** se aplica encuestas para conocer el mercado laboral público utilizando a sujetos voluntarios usuarios que frecuentan y reciben el beneficio del servicio público y con la técnica muestra de experto que considera la opinión versada basada en la técnica de entrevista a profesionales funcionarios con cargos administrativo en la institución pública objeto del estudio para conocer su opinión en la creación de un programa de capacitación para mandos medios e intermedios en el Ministerio de Obras Públicas

a Población y Muestra

La población ha sido identificada con las características definidas en el esquema siguiente

<u>Población</u>	<u>Características</u>
Usuario	Aquellos usuarios beneficiarios hombres o mujeres que forman parte de algunas de las Comunidades y Barriadas que se acercan a buscar atención en los Servicios Público del MOP de la Región Metropolitana
Funcionarios públicos	De jerarquía, Mandos Medios e Intermedio del Ministerio de Obras Públicas de la Región Metropolitana Áreas Panamá, Este y Oeste

Ambas unidades de análisis forman parte de la Región Metropolitana Áreas Panamá, Este y Oeste que han sido relacionadas conjuntamente puesto que la intención es obtener una información al azar veraz sea de hombres o mujeres residentes en las Comunidades objeto de estudio

b Tamaño de la Muestra

La selección del tamaño de la muestra ha sido estimada en base a criterios técnicos que ofrece la estadística utilizando el muestreo al azar para este tipo de estudio el cual pretende conocer la opinión de los usuarios y moradores beneficiarios de la labor eficiente y eficaz del servicio público que brinda el Ministerio con la finalidad de diseñar un programa de capacitación para funcionarios de jerarquía del área Metropolitana del Ministerio de Obras Públicas

c Las técnicas utilizadas en este estudio contemplan lo siguiente

- 1 **Cuestionario entrevista a veinticinco (25) funcionarios de Mandos Medios e Intermedios** quienes forman parte de la Región Metropolitana Área Panamá Este y Oeste Se utiliza esta técnica abierta (expertos) como muestra selectiva para conocer su opinión sobre la necesidad de desarrollar un programa de capacitación en gerencia pública que mejore la calidad del servicio público en Ministerio de Obras Públicas La aplicación del Cuestionario Entrevista considera a la siguiente población ubicada en las Unidades Administrativas descritas en el cuadro que aparece a continuación

CUADRO DE FUNCIONARIOS PARA ENTREVISTAS MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO O CARGO DESEMPEÑADO
1 Departamento de Contabilidad	Supervisor de Contabilidad
2 Departamento de Tesoreria	Jefa de Tesoreria
3 Area Canalera	Subjefe del Area
4 Departamento de Contratos	Subjefe de Contratos
5 Seccion de Correspondencia	Jefa de Correspondencia
6 Depto Mantenimiento e Infraestructura	Asistente de Mantenimiento
7 Sección de Pintura	Jefe de Pintores
8 Depto Almacen Central	Jefa de Almacen
9 Depto Almacen Central	Supervisora Administrativa
10 Depto Servicios Generales	Jefe Depto Servicios Generales
11 Depto de Presupuesto	Jefa de Presupuesto
12 Adm de Contratos/Legal	Jefe del Area
13 Direccion de Contratos	Administrado
14 Depto de Compras	Subjefe
15 Seccion de Bienes Patrimoniales	Jefa de Sección
16 Depto de Contratación	Subjefe
17 Departamento de Obras	SubJefa
18 Departamento de Inspección	Supervisor de Obras
19 Departamento de Inspección	Jefa de Proyectos
20 Departamento de Diseños	Jefe de Planos
21 Depto Laboratorios de Suelos	Jefa del Laboratorio
22 Dirección de Asuntos Comunitarios	Jefe Administrativo
23 Depto Transporte Liviano	Asistente de Transporte
24 Dir Obras Publicas San Miguelito	Supervisor Administrativo
25 Dirección de Obras Publicas Panamá Oeste	Supervisor Administrativo

- 2 Muestra al azar de unos 257 usuarios beneficiarios del servicio publico de infraestructura vial en la Región Metropolitana del Ministerio de Obras Publicas

segun el Censo de Poblacion año 2010 de acuerdo a la fórmula siguiente

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} PQN}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 * PQ}$$

Esta encuesta a usuarios se hace necesaria su aplicación para conocer principalmente la opinion sobre el desarrollo de un programa de capacitación para la mejora del servicio publico en ese Ministerio Las preguntas han sido diseñas con criterio de uniformidad para que las respuestas reflejen integralidad y corresponsabilidad, en las opiniones emitidas por los encuestados

1 2 Fuentes Secundarias

Comprende el metodo para enfoque cualitativo que considera la consulta de fuentes documentales sobre la tematica en materia de Gerencia Publica y de documentos respectivos al tema objeto de estudio como Manual de Operación Técnica, Manual de Organizacion y Funciones (2008) Organigrama Institucional (2008) y Boletines e Informacion Estadistica de la Contraloria General de la Republica relativa al ultimo Censo de Poblacion de Panamá (2010)

B AMBITO DE APLICACIÓN

Las muestras seleccionadas estan comprendidas en la Región Metropolitana del MOP Areas de Panamá, Este y Oeste que en funcion de su tamaño área de incidencia y localidad se destacan situaciones comunes que las relacionan en cuanto a las características de los servicios que brinda este Ministerio en materia de infraestructura

vial Esta distribución proporcional de la muestra N° 1 Usuarios beneficiarios del servicio publico se presenta en el siguiente cuadro

Distrito	Corregimiento	Barriadas	Poblacion	Total de Muestra
Arraiján	Burunga	Burunga	39 102	54
Chepo	Chepo	Chepo Cañitas El Llano	46 139	64
Panamá	Juan Díaz	Juan Díaz, Santa Inés Villa Venus Llano Bonito Ciudad Radial San Pedro N°1	100 636	139
TOTAL				257

La muestra que comprende a la Comunidad de Juan Diaz está ubicada a lo largo de la Avenida José Agustín Arango en la que se encuentra ubicada la Dirección Metropolitana de Vialidad cuyos servicios atienden una gran representatividad que por su extensión territorial involucra tres principales arterias viales entre las cuales aparece la referida antes mencionada, la Vía José Domingo Díaz y la entrada al Corredor Sur

Dado su gran tamaño contiene una población total de 100 636 personas de acuerdo al último Censo de Población del año 2010 Esta cantidad se encuentra distribuida en diferentes Calles y Barriadas que deberán ser recorridas por los Encuestadores para conocer de viva voz como han sido beneficiados enfrentado las situaciones de aquellos cuya problemática coincide en afectaciones comunes que se dan por deterioro con baches inundaciones que con frecuencia suceden a consecuencia de las precipitaciones

pluviales dando pie a la crecida del río Juan Díaz que por su gran extensión en su recorrido afecta a Barriadas colindantes entre las cuales se mencionan a las Calles de la Barriada de Juan Díaz, Ciudad Radial Villa Venus San Pedro N° 1 y 2 Santa Inés y Llano Bonito algunas de las cuales aparecen lateralmente ubicadas a lo largo del río y al final de las calles incluyendo además a uno de los principales Centros comerciales (Los Pueblos)

La información que se obtenga podrá dar a conocer cómo se han beneficiado los residentes de estas barriadas con las soluciones que el Ministerio haya realizado como dragado drenaje aluviones taludes rellenos y otras que lleguen a manifestar si han sido eficiente o no sus resultados porque la crecida del río e inundaciones han sido persistente en algunas de las temporadas pluviales

De la muestra que comprende Panamá Oeste se selecciono al Corregimiento de Burunga en Arraijan el cual conecta directamente con el Puente Centenario y se direcciona con la arteria de la vieja Autopista de Panamá, que permitira conocer como ha sido su relacion con los funcionarios del MOP en la atencion a sus solicitudes de servicios publicos de infraestructura vial cuya problemática consiste en situaciones de derrumbes deslizamientos producto de constantes lluvias baches y de señalización en esa carretera que han derivado en algunos accidentes automovilísticos Pero esta situación se ha dificultado aun mas por problemas de drenaje rotura de la capa de concreto lo que ha afectado el acceso a la vía que conduce al Puente Centenario producto

de la naturaleza ocasionando desvios tranques constantes y atrasos en la movilización de residentes y otros viajeros del interior de la Republica que utilizan esa via de salida hacia la Ciudad de Panamá, conduciéndoles hacia el Puente de las Americas

En Panamá Este la muestra comprende a la Comunidad de Chepo Sede de una Agencia del MOP que coordina sus trabajos con la Cantera Las Garzas de la cual se pretende conocer como han enfrentado los funcionarios publicos de este Ministerio sus problemas de infraestructura vial y otros servicios más aun cuando producto de la pasada inundación su afectación ha sido cuantiosa por el deterioro levantamiento de capas de concreto en las carreteras y destrucción de algunos puentes lo que ha ocasionado dificultad de acceso a varias Comunidades de Chepo entre las que se señalan a Cañitas El Llano y otras

C RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Este proceso se realiza siguiendo el cronograma elaborado para estos fines iniciandose esta fase a mediados del mes de diciembre de 2010 con una duracion de dos semanas que posteriormente se retomó a dos semanas adicionales de la primera semana del mes de enero para el levantamiento de los datos para cubrir con la totalidad de las encuestas

C 1 LIMITACIONES

La principal limitación se dio durante el proceso de aplicación y duración de este evento en primer instancia se habia programado su realización para las dos primeras semanas

que cubria el período de 1° a 15 de Diciembre 2010 sin embargo por efectos de validación de los formularios se retrasó con motivo de un pequeño ajuste a los cuestionarios por lo que su inicio se pospuso a las dos semanas posteriores las cuales coincidieron con las Fiestas de Fin de Año resultando lenta su captación procediéndose entonces a extender este levantamiento de datos hasta las dos primeras semanas del mes de Enero 2011 Otra de las dificultades que surgieron durante este proceso fue la remocion de algunos funcionarios de sus cargos quienes ya habían sido previamente consultados

D PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACIÓN

En el vaciado de la información se contempla la utilización de diversas metodologías que para este tipo de estudio serán de utilidad para el análisis en este caso el **Minitab***⁷ que es un paquete para uso de procedimientos estadísticos Entre estas se adaptarán el conjunto de datos obtenidos en un Cuadro de Mando en el cual se consolidará al conjunto de indicadores para controlar la información Formato N° 1 Encuestas al Usuario para diagnosticar la marcha de los servicios publicos del MOP

Entre las tecnicas estadisticas de consolidación se hará uso de las medidas de tendencia central como Tablas de Distribución de Frecuencia o Tablas de Contingencia, para el agrupamiento de los datos en categorías que consoliden el registro del numero de veces o

⁷ Sampieri H Roberto y otros Op cit. Pág 496 y 578

respuestas obtenidas como tabla de resultado reflejados posteriormente en Gráficas de Barra. En las Tablas de Contingencia se presentara el resumen de las frecuencias observadas en la muestra de la investigación para calcularse como resultado las muestras

En el primero de los dos casos de esta investigación el tratamiento de las variables que comprenden a la información recopilada de usuarios beneficiarios de los servicios públicos del MOP en la región Metropolitana representa una muestra seleccionada de la población de **257 personas**, que porcentualmente representa un aproximado del 10% por estrato de cada Comunidad investigada, de acuerdo a la fórmula utilizada para la selección de la muestra. Contando con valores nominales mucho medio poco o de gran impacto medio impacto poco impacto de acuerdo a las preguntas y respuestas dadas que confirmen la hipótesis de trabajo que permita probar en función de proporciones si dos poblaciones pueden ser consideradas iguales o si estas presentan diferencias significativas

Puesto que la variable opinión es una variable cualitativa, los datos que se analizarán serán tratados en términos de proporciones siendo para este estudio representativo en un 10% de los encuestados quienes opinarán sobre la eficiencia y eficacia del servicio público y opinarán considerando de gran impacto mediano impacto poco impacto la creación de un programa de capacitación Este procedimiento de medición para análisis de los datos permitirán la comprobación de la hipótesis porque es importante resaltar que

para determinar si la frecuencia observada de un fenómeno es significativa pertinente a la frecuencia teórica prevista, de la población objeto de estudio podrá reflejarse concretamente los resultados con el uso de tabla de medida de tendencia central

Para el procedimiento de análisis en el segundo caso es un instrumento de medición utilizado con la metodología juicio de expertos además de un diagnóstico o Matriz FODA para el análisis de la situación actual correspondientes a fuerzas internas y externas se procede de la siguiente forma

D 1 Juicio de Expertos (método de agregados individuales)⁸

En el caso de obtención de respuesta con las preguntas respectivas del cuestionario entrevista a los funcionarios de Mandos Medios e Intermedios en el que se pide individualmente a cada experto en este caso a los 25 funcionarios entrevistados que den una estimación directa de la probabilidad de éxito o de fracaso en cada una de las preguntas descritas Después se tratan estadísticamente los datos recogidos en medidas de central del conjunto de estimaciones individualmente obtenidas por pregunta.

Esto se hace presuponiendo que el conjunto de los datos posibles tiene una distribución simétrica. Éste es un método económico porque al igual que el método Delphi no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado Puede parecer un método

⁸ Hernández Sampieri Op Cit. Pág 328 Ministerio de Asuntos Sociales, España. Juicio de Expertos.ntp_NTP 401 pdf Fiabilidad humana métodos de cuantificación juicio de expertos pág 1

limitado porque los expertos o encuestados no pueden intercambiar sus opiniones puntos de vista y experiencia, ya que se les requiere individualmente no obstante esta limitación puede ser precisamente lo que se este buscando para evitar los sesgos de los datos ocasionados por conflictos interpersonales o presiones entre los expertos en este caso funcionarios compañeros de trabajo quienes emitiran su opinion respecto al conjunto de informacion solicitada en los cuestionarios las cuales son pertinentes para la comprobación de la hipótesis y variables dependiente e independiente que fueron identificadas en este estudio

D.2 MATRIZ FODA para el Análisis de la situación actual interna y externa

La Matriz de Análisis FODA es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organizacion **El FODA** es una metodología de estudio a efectos de determinar cuáles son en términos de **Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas** la situacion a lo interno y externo de una entidad en este caso del Ministerio de Obras Publicas informacion que ha sido captada de los funcionarios sujetos de investigación

Comprende la **situación interna** que se refiere al análisis interno compuesta de dos factores controlables fortalezas y debilidades mientras que la **situación externa**, o sea del análisis externo la integran los factores no controlables oportunidades y amenazas porque las organizaciones no pueden vivir fuera de un ambiente o entorno que le rodea,

que le permita fijar condiciones que el contexto presenta a una entidad. Estas pueden ser de carácter político, legal, económico, tecnológico y social, las cuales se caracterizan en la matriz para su análisis posterior.

E GLOSARIO

Adiestramiento Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, destrezas, habilidades y capacidad requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo. Es el desarrollo de destrezas meramente físicas.

Calidad Propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva. Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustentan en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas que le dotan de ventaja competitiva.

Capacitación es el acto administrativo tendiente a desarrollar aptitudes del trabajador con la intención de adecuar su preparación a un desempeño apropiado al puesto de trabajo. Esta acción cubre aspectos del conocimiento en relación a la memoria, atención, análisis, las actitudes y a los valores individuales que puedan responder al conocimiento que comprenden el área cognoscitiva y afectiva del aprendizaje. La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes.

Competitividad es un reto que se establece para alcanzar objetivos tanto personales grupales organizacionales como nacionales Desde el contexto individual puede decirse que el fin de la competitividad es hacer del hombre mejor empresario porque de nada sirve producir bienes y servicios si estos no se pretenden insertar de una forma exitosa en un mercado

Conocimiento son hechos datos o información que han sido adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, que conllevan comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad Es un conjunto integrado por información reglas interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal

Desarrollo se entiende como desarrollo la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional es decir sostenida, de los recursos y sistemas nacionales uso de tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados caracterizado por condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los grupos sociales que conforman la sociedad Esta característica implicaría una mayor integración social y económica dentro de las sociedades y por ello se disminuiría la existencia de grupos viviendo en condiciones de marginalidad

Destrezas es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa,

trabajo o actividad Es la eficiencia para ejecutar una tarea. Es el grado de eficiencia en la ejecución de una conducta motriz específica y razonablemente compleja

Eficiencia Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado Es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo logrando su optimización Es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias objetivos cumplidos productos etc) y los recursos utilizados (horas hombre capital invertido materias primas etc) Es la realización de las funciones propias del cargo con el uso más racional posible de los recursos al alcance por parte del servidor publico o unidad administrativa⁹

Eficacia Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado Capacidad para cumplir en el lugar tiempo calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado Es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto Es la realización efectiva de las funciones propias del cargo por parte del servidor publico o unidad administrativa.¹⁰

Entrenamiento es un concepto general que incluye la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo Es la repetición mecánica de un acto bueno o malo Es seguir un plan rutinario durante un determinado tiempo para

⁹ Asamblea Legislativa. Artículo 2 de la Ley 9 de 1994

¹⁰ Asamblea Legislativa Artículo 2 de la Ley 9 de 1994

desarrollar habilidades basicas las cuales serviran de cimientos para lograr el adiestramiento

Gerencia Publica Alto nivel de jerarquia administrativa para desempeñar un cargo publico Es la capacidad de obtener los resultados deseados mediante organizaciones

Globalización es una teoria entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que tienen Lugar actualmente en los campos del desarrollo la economia mundial los escenarios sociales y las influencias culturales y politicas Es un conjunto de propuestas teoricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias a) los sistemas de comunicacion mundial y b) las condiciones economicas especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales

Habilidad es la capacidad de ejecución aceptable de un movimiento donde sólo el propio movimiento es importante No se tiene en consideracion el resultado o efectividad

Legitimar probar legalmente la calidad de una persona o cosa o la verdad y autenticidad de una cosa. Poner a una persona o cosa en situacion legal (Diccionario)

Programa previa declaracion de lo que se piensa hacer o conjunto de instrucciones para el desarrollo de una serie de acciones de carácter técnico

administrativo para la realización de funciones de manera organizada con el objetivo de mejorar las condiciones aptitudinales y actitudinales del trabajador

Planeación Estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y interna de esta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales así como en planes estratégicos que afectan una gran variedad de actividades que parecen simples y genéricos.

Servicios Públicos son las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad creados por Constitución o por ley para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado según corresponda. Son brindados para satisfacer primordialmente las necesidades de la comunidad o sociedad donde estos se llevan a cabo. Pueden cumplir unas funciones económicas o sociales (o ambas) y pueden ser prestados de forma directa por las administraciones públicas o bien de forma indirecta a través de empresas públicas o privadas.

CAPITULO SEGUNDO

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

*La historia se construye por las
rupturas y no por la continuidad*

Enrique Cabrero Mendoza

¹¹ Cabrero Mendoza, Enrique Del Administrador al Gerente Publico Un análisis de la evolución y cambio de la administración publica, y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales Instituto Nacional de Administración Publica. INAP Toluca, México 2004 p 15

I LA NUEVA GERENCIA PUBLICA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

La problemática que fundamenta esta investigación identifica de rigurosa necesidad las interpretaciones contenidas en un marco teórico que conjugue el conjunto de ideas de sostenimiento conduciéndolas al conocimiento necesario para la transformación y desarrollo que debe efectuarse en los funcionarios que ejercen cargos de jerarquía en Organizaciones Públicas cuyas finalidades orientan hacia la operacionalización de servicios públicos dotándoles de capacidades gerenciales que impacten en la mejora de la gestión competitiva. Es de gran impacto para la atención de los usuarios que están avidos de respuestas eficientes eficaces y de calidad porque una característica de los tiempos actuales es la coexistencia del atraso y continuidad en las formas tradicionales de funcionamiento

La Modernización de la administración pública ha surgido de la necesidad de enfrentar diferentes situaciones o problemáticas existentes en el sector público dada la pobre capacidad de resolución financiera frente a las demandas ciudadanas en relación al buen funcionamiento de los servicios básicos. La actuación de las autoridades ha sido enfocada con mayor intensidad en la realización de ajustes y simplificación de procedimientos administrativos en otros casos a reorganizaciones institucionales como transformación en la mejora organizativa, pero con poco efecto de reorientación de las funciones institucionales operacionalizado en relación a la readaptación de las funciones gerenciales. Murillo Gabriel y Ruiz Germán dicen que La naturaleza de la

gerencia publica deviene de ese contexto y por tanto los principio de eficiencia y eficacia asi como los medios estrategias y tecnicas cobran un sentido y una direccion diferenciales respecto de la gerencia privada”¹²

A. CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVA GERENCIA PUBLICA

El concepto de gerencia publica o management publico segun el Dr Omar Guerrero se encamina hacia el saber hacer porque su propósito es mejorar las habilidades de gestion de los administradores. Dicho management consiste en una nueva gerencia (gerer) de las cosas del Estado hasta hace poco dominado por la entronización de la concepción burocrática. Su dominio entraña un reexamen de las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los individuos la racionalidad del trabajo administrativo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inutilis y la superacion de los niveles operativos para elevarse hasta los cargos superiores. En el management publico el administrador se convierte en un gestor (gestionnaire) de programas cuya funcion es el contacto con el publico ¹³

La gerencia publica de acuerdo a Susana Cepeda es un concepto que nace de la urgente necesidad de la incorporación de nuevas técnicas administrativas a la administracion publica, que coadyuven en la gestión gubernamental para lograr la eficiencia y la eficacia

¹² Murillo Gabriel y Ruiz Germán *El Entorno Político de la Gerencia Publica* Marco de Referencia P

¹³ Guerrero Omar *Nuevos Modelos de Profesor en Administración Publica*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica. Investigador Nacional Nivel III. Autor de diversas publicaciones

de los servicios que el gobierno proporciona a la ciudadanía ¹⁴ Cepeda cita a la autora Adriana Plasencia, sobre este concepto quien define que la gerencia publica se define como el conjunto de conocimientos y practicas que permiten mejorar la racionalidad de la direccion administrativa del Estado en terminos sociales ¹⁵ Cepeda ademas señala que Plasencia apunta al compromiso que tienen los funcionarios publicos para mejorar la racionalidad lo cual implica el buen aprovechamiento de los recursos materiales financieros y humanos La racionalidad tecnica adquiere su valor cuando los empleados publicos son capaces y eficientes para la realizacion de sus tareas la racionalidad tecnica se define por la eficiencia con que se organizan, programan distribuyen y evaluan los recursos que el Estado tiene para cumplir su mision

Alejandro Zuleta en relación a la nueva gerencia publica considera que Las necesidades claves para el servicio publico los paises centrales implementaron un modelo que además de flexibilidad eficiencia y desconcentración de responsabilidades pusiera énfasis en un nuevo tipo de contrato del Estado con el ciudadano Por esto a partir de estos principios se comienza a redefinir una nueva relación entre Estado y ciudadano caracterizado ahora como cliente ¹⁶

¹⁴ Cepeda, Susana Cepeda Islas Susana Universidad del Valle de México Rectoría Institucional Dirección Institucional de Investigación e Innovación Tecnológica Episteme No 8 9 Año 2 Octubre Diciembre 2006 Op Cit. P

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Zuleta, Alejandro Algunas Precisiones Sobre La Nueva Gerencia Publica y su Implementación en la Administración Publica Cordobesa. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración Pág 2

gerencia publica deviene de ese contexto y por tanto los principio de eficiencia y eficacia asi como los medios estrategias y tecnicas cobran un sentido y una direccion diferenciales respecto de la gerencia privada”¹²

A. CONCEPTUALIZACION DE NUEVA GERENCIA PUBLICA

El concepto de gerencia publica o management publico segun el Dr Omar Guerrero se encamina hacia el saber hacer porque su propósito es mejorar las habilidades de gestion de los administradores. Dicho management consiste en una nueva gerencia (gérer) de las cosas del Estado hasta hace poco dominado por la entronización de la concepción burocratica. Su dominio entraña un reexamen de las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los individuos la racionalidad del trabajo administrativo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inutiles y la superación de los niveles operativos para elevarse hasta los cargos superiores. En el management publico el administrador se convierte en un gestor (gestionnaire) de programas cuya función es el contacto con el publico ¹³

La gerencia publica de acuerdo a Susana Cepeda es un concepto que nace de la urgente necesidad de la incorporacion de nuevas técnicas administrativas a la administración publica, que coadyuven en la gestión gubernamental para lograr la eficiencia y la eficacia

¹² Murillo Gabriel y Ruiz Germán *El Entorno Político de la Gerencia Publica. Marco de Referencia.* P

¹³ Guerrero Omar *Nuevos Modelos de Profesor en Administración Pública* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica. Investigador Nacional Nivel III. Autor de diversas publicaciones

Enrique Cabrero Mendoza (2004) explica que la modernización como proceso ha sido erigida desde la perspectiva del nivel fundamental o el insumo mas que por problemas de crisis fiscal y de recursos en el sector publico que por considerarla como solución en el largo plazo. Este proceso transformador de la modernización lo vincula a una administración pública que la considera ineficiente anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional que se conforma de un sistema administrativo propasado en personal carente de nuevas técnicas administrativas con un aparato anacrónico y decante administrativamente ¹⁷

Los cambios que se han estado experimentando a nivel gubernamental han sido el producto de fenómenos como la globalización que ha incidido en el funcionamiento de las instituciones públicas en el plano mundial constituyendo la gerencia pública la detonante de los problemas de modernización institucional. El planteamiento de Enrique Cabrero Mendoza autor de la obra *Del Administrador al Gerente Público* tiene mucha relación referente a estudios sobre este tema como producto de los procesos de cambio sugiere que la gerencia pública es la panacea a los problemas de modernización gubernamental dice que no es lo uno ni lo otro sino que la gerencia pública es otra corriente sumada a las existentes pero afirmando que se trata simplemente de otra corriente para entender la complejidad de la acción gubernamental

¹⁷ Cabrero Mendoza, Enrique Op Cit 17

El desarrollo gerencial es un tema de suma relevancia a nivel de las organizaciones en el plano mundial desde los ambitos de lo publico y privado que por efecto de la globalizacion genera desafios conducentes a mejorar los conocimientos para enfrentar problemas que afectan a la población requiriendo la adopcion de nuevas actitudes en el uso de mecanismos inteligentes como medidas de solucion a ser aplicadas en diferentes culturas organizacionales Es la gerencia aplicada a desarrollar las areas de actividad del Estado para alcanzar niveles de desarrollo que permitan satisfacer las necesidades fundamentales de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida. Es desarrollada a través de organismos publicos de los distintos poderes Nacional Estatal y Municipal o Local y tiene como objetivo manejar las variables presentes en el contexto en el cual se desarrolla¹⁸

La modernización institucional señala que el concepto de Nueva Gerencia Publica ha surgido porque segun teóricos unos principios administrativos y gerenciales que denota un avance hacia la actualización de la actuación gerencial como resultado de identificar los intereses de la clientela o ciudadanía, porque para que se genere el cambio que conduzca al crecimiento las actividades administrativas publicas semipublicas y las privadas los recursos asignados financieros y humanos que no pueden ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa porque la escasez es el factor limitante en el cumplimiento de los fines institucionales

¹⁸ Cabrero Mendoza, Enrique Op cit. pág 18

Este proceso conlleva cambios institucionales que deben insertarse en un aparato administrativo para desarrollar estas labores siendo la gerencia la unidad gestora en la cual recae esta intencionalidad. Conceptualmente gerencia se puede definir como un recurso cuya demanda sienta diferencias significativas a nivel competitivo entre diferentes organizaciones publicas y privadas conforme a las delicadas funciones que realizan. Para Bernardo Klisberg se trata de un recurso estratégico y por otra parte escaso que no ha sido generalizado. Las Naciones Unidas lo define como la capacidad de obtener los resultados deseados mediante organizaciones. Las sociedades modernas se desarrollan a través de las organizaciones campo propicio del gerente. Por esta razón dice Klisberg que Gerenciar es tratar de lograr las metas previstas mediante ese modo de aglutinacion de esfuerzos caracteristico de las sociedades humanas en esta epoca histórica.¹⁹ Explica que este término en el campo publico a su vez implica, interrogantes probablemente aun más complejos que los que significa esa actividad en el campo economico en general. Sostiene Klisberg que podrian hacerse cuestionamientos de las décadas anteriores cuyas interrogantes generadas en los 80 son diferentes de los 90 dada la complejidad que esa actividad ha implicado en la economía. Considera además que se están produciendo revoluciones en el campo tecnológico que están variando fundamentalmente lo que podriamos

¹⁹ Klisberg, Bernardo. Una Nueva Gerencia Publica para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafios de La Integracion. PNUD-CLAD 2000 p. 2

denominar la matriz tecnologica de las actividades centrales de las sociedades organizadas ²⁰ Esta situacion es similar en diferentes ambientes organizativos en los cuales el cambio afecta sensitivamente en el alcance de las finalidades institucionales

Marco Tulio Cajas Lopez dice que la gestion o gerencia publica (*public management*) describe el estudio y la práctica de hacer que funcione un gobierno Asi de simple y complejo a la vez Tampoco se trata de una materia nueva y es que se basa en la simplicidad del tema porque algunos estudiosos de la administracion publica han expresado que realmente No hay nada nuevo bajo el sol Sin embargo aunque la tematica sea la misma, hay novedades ²¹ (5) porque lo novisimo se convierte en el resultado de aplicación de medidas experimentadas en procesos de modernizacion de Entidades Publicas enfrentando los desafios generados en diferentes tiempos producto del cambio significativo en diferentes contextos administrativos para identificar una gerencia publica que se adapte a las necesidades actuales y que sea capaz de manejar estos cambios En cambio para Ormond y Loffler el termino Gerencia Publica una tendencia global hacia un cierto tipo de reforma administrativa, la cual asume es distintos los problemas del futuro incluye capacidad de gerenciar efectivamente las organizaciones publicas y concebir orientar implementar y evaluar las reformas ²²

²⁰ Klisberg, Bernardo Op Cit Pág # 3

²¹ Cajas López, Marco Tulio ¿Por qué gerencia publica? mitos y realidades XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 10 Nov 2006 p 3

²² Ormond Derry y Elke Loffler Nueva Gerencia Publica ¿qué tomar y qué dejar? Revista del CLAD Reforma y Democracia N 13 Caracas (Feb 1999) p 1

cuestionan y le hacen fuertes críticas. Dice que en los diferentes procesos de reforma que ha vivido el sector público a escala mundial se encuentra la aplicación de una amplia variedad de técnicas gerenciales orientadas al cliente: procesos de privatización, así como una aplicación de tecnologías de información y distintos mecanismos del mercado como la competencia y los contratos.²⁴ Según su punto de vista, la Nueva Gerencia Pública tiene características propias de Soberanía del consumidor, la cual está orientada al cliente.²⁵ Porque la estructura de nuestro aparato colectivo de toma de decisiones no logra ajustarse a las exigencias de la presente era.

El fenómeno de cambios contextuales no es actual ni novedoso. El entorno siempre ha sido algo dinámico y las organizaciones han debido, a lo largo de la historia, ajustarse y adaptarse a él y en la medida de sus posibilidades han tratado de influir en él. Tal vez la novedad sea la rapidez, la complejidad y la globalidad como se han venido operacionalizando los cambios. Actualmente para cada organización, la novedad radica en que la tarea de afrontar el cambio cotidiano le toca a cada una. Los patrones burocráticos han llegado a ser tan difíciles de manejar que no logran dominar la complejidad creciente de las actividades que requiere la colectividad. La obediencia que antes constituía la fuerza cardinal que hacía funcionar el sistema ya no es aceptada de buen grado por los ciudadanos y los empleados públicos, quienes exigen libertad personal, autonomía individual porque tienen que funcionar dentro de este nuevo paradigma llamado la

²⁴ Martínez Vilchis, José. Nueva Gerencia Pública. Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México. Universidad Autónoma de México. Vol 12 Toluca, México. 2005 p 13 y 14

²⁵ Martínez Vilchis, *ibid*, 14

cultura de gestión pública, basada en el razonamiento tradicional con la figura central del servidor público obediente que ejecutaba las decisiones adoptadas mediante el debido proceso democrático que no se ajusta a la nueva realidad de la gerencia pública.

B EL IMPACTO DE LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Tradicionalmente la administración pública durante la década de los setenta ochenta, en los países occidentales estaba inmersa en el denominado modelo burocrático weberiano distinguido por la previsión, la regularidad, la legalidad, la unidad de mando y la verticalidad jerárquica. Al entrar en crisis este Modelo con la deslegitimación del Estado de Bienestar concepto arraigado en los países desarrollados el cual consistía en dotar al ciudadano del bienestar en la atención de los servicios públicos

Surgen las confrontaciones e inquietudes ciudadanas la administración en estos países debía someterse al control y análisis de la eficiencia y eficacia, que con esta situación como respuesta en la década de los ochenta surgió el enfoque de la Gestión Pública, cuyas ideas técnicas y de valores procedentes de las administraciones privadas se trasladan a la administración pública. Como las complejidades administrativas se caracterizaron en situaciones cotidianas orillaron a los gobiernos a adoptar medidas para enfrentar las demandas ciudadanas y a la aplicación de enfoques innovadores

Pasados los últimos cien años han continuado adoptando como vía de progreso el cambio hacia la modernización, institucionalizando nuevos enfoques para generar potencialidades en el desarrollo de sus actividades que faciliten resolver problemas de gestión en atención a un sinnúmero de situaciones que confrontan las instituciones públicas para obtener una eficiente funcionalidad. Aunado a estos cambios el desarrollo de nuevas políticas públicas han dado un estricto sentido de funcionamiento para que la gestión de gobierno se nutra de ellas. Cajas López expresa que el ancho y variado mundo de la gestión pública se nutre hoy del pensamiento generado en la escuela de las políticas públicas.²⁶

En Latinoamérica la modernización es un problema mucho más amplio e interconectado es un problema de cambio político, social, económico y también ciertamente administrativo. En este entorno se percibe al sector público como una organización que aprende que debería mejorar constantemente en lugar de procurar implementar un modelo particular ya sea como nueva gerencia pública, reinvención, reingeniería, gerencia de calidad total o cualquier otra denominación. Ante este panorama puede decirse que en diferentes partes de la administración pública se pueden requerir diferentes tipos de sistemas de gerencia pública, va a depender si se trata del suministro de un servicio de naturaleza redistributiva o de una tarea verdaderamente autónoma.

²⁶ Cajas López, Marco Tulio. Op cit. pág. 2

EL Informe de Desarrollo Humano del PNUD 2010 analiza aspectos cruciales del desarrollo humano desde las libertades políticas y el empoderamiento hasta la sostenibilidad y la seguridad humana –y esboza un programa más amplio de investigaciones y políticas para responder a estos desafíos– hace cuatro décadas casi nadie habría supuesto que los países de bajos ingresos experimentarían los considerables adelantos que hoy se observan en salud, educación y (en menor medida) crecimiento económico.²⁷ Los grandes avances en salud y educación son producto de la propagación de ideas y del costo relativamente bajo de la prestación de servicios básicos. Los países que progresan más rápido pueden dividirse a grandes rasgos en dos grupos: países que avanzaron en términos de crecimiento económico y aquellos que registraron un avance en desarrollo humano. Los países con altos ingresos promedio pero con una distribución desigual de todas maneras obtuvieron buenos resultados cuando el nivel de gasto social era alto o moderado. Tal es el caso de Chile, México y Panamá.²⁸

Marianela Armijo dice: Como señala el informe de Desarrollo Humano del PNUD, Panamá no es un país pobre sino un país con recursos pero con una distribución muy desigual del ingreso, con un gasto social que se ha triplicado en dos décadas (80-90) pero que en el Informe de Desarrollo humano 2002, Panamá ostenta el tercer país de América

²⁷ PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2010, p. 60-61-62.

²⁸ PNUD, *ibid.*, 62-63.

Latina con los índices más altos en términos de desigualdad en la distribución del ingreso²⁹

Estudios recientes enfatizan la heterogeneidad de las experiencias de crecimiento y sugieren que los efectos de las políticas e instituciones han variado sistemáticamente entre un país y otro según sus condiciones históricas políticas y estructurales. Con la globalización hoy los asuntos locales se proyectan en la arena internacional. El acceso a servicios públicos de acuerdo con la posición que ocupa una persona en la distribución de los ingresos refleja las múltiples privaciones de los hogares que se ubican en el extremo inferior de la escala. Las organizaciones e instituciones suelen evolucionar a distintas velocidades y en etapas y esquemas diferenciados que van moldeando su capacidad³⁰

En la última década el desarrollo de la gestión pública en el sector social a nivel de Panamá, se ha caracterizado en la adopción de programas de inversión, para mejorar el sector social enfatizando en el sistema educativo la salud, en la infraestructura vial con resultados poco satisfactorio en este último porque los usuarios y beneficiarios de este servicio con la apertura de nuevas vías y carreteras han observado y sentido el pronto deterioro en estas obras generando programas de reinversión para su solución

²⁹ Armijo Mariana. Investigación Diagnóstica de la Administración Pública Panameña y Lineamientos de Acción. Procuraduría de la Administración 2004. P 11

³⁰ Armijo Mariana. Op. Cit. Pág. 18

La sociedad ha desestimado la importancia que tiene una excelente gerencia publica y las consecuencias de esta actitud se reflejan en la calidad de vida en el pais consecuencia de una rotacion constante de actores y gestores nacionales producto de procesos electorales que han sido de poco impacto a nivel gerencial porque una vez legitimada la eleccion y posesionada la nueva administración va a responder a lineamientos e intereses partidistas perdiéndose continuidad programática, principalmente en lo social en detrimento del desarrollo porque se eliminan o por la modificación de politicas y programas sin la debida evaluacion de acciones El crecimiento poblacional es un factor que ha sido poco vinculante a una planificación urbana y estratégica en la solución de innumerables problemas nacionales emergentes

La gerencia publica debe ser entonces el resultado de una buena seleccion de actores que desarrollen una gestión eficiente en distintos niveles de las organizaciones Dado el caso del Ministerio de Obras Publicas que la rotación de funcionarios de jerarquia ha sido el detonante constante a nivel de nuevos Directores y Jefes de Departamento que en las tres ultimas administraciones han impactado la gestión de los bienes y servicios enfrentandose por ende a desafios para atender estos servicios que han generado desgaste a nivel de funcionamiento y por las criticas de las instituciones de comunicación social del pais producto de los resultados de la gestión

La situación descrita es un campo propicio para la modernización de la gestión y la gerencia pública, aunque para algunos autores gestión y gerencia son términos tenidos como sinónimos pero para otros tienen significados diferentes dependiendo de la óptica con que se mira. Puesto que el avance vertiginoso está empujando a un obligado desarrollo de sectores más estancados el Gobierno y el conjunto de sus instituciones deben responder ante determinados asuntos propios de cada organización creando puentes directos de acción y comunicación entre gobernantes y gobernados de acercamiento a la comunidad para determinar la naturaleza de cada problema institucional con la intención de adoptar medidas de mejoramiento que modernicen los servicios públicos

C EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

El escenario actual empuja al avance vertiginoso de las administraciones públicas hacia el cambio o transformación de los entes públicos a su mejoramiento a la coexistencia tanto de sectores desarrollados como de sectores estancados tradicionales como una de las características presente de la época actual o sea lo viejo con lo nuevo combinación que son evidentes en el funcionamiento de las organizaciones públicas. Dentro de este contexto juegan un papel muy importante porque tiene capacidad de adaptación a las nuevas dinámicas capacidad de generar formas nuevas de funcionamiento y de poder de comunicación con la sociedad va a depender de cómo se aprovechan los nuevos procesos de solución a obstáculos estructurales

El mejoramiento de las instituciones publicas es relevante para que sean entidades publicas competitivas al servicio de la comunidad. La modernizacion de la gestion publica deberá realizarse mejorando las áreas estratégicas a través de la planificación estratégica como fases comunes para avanzar en este tipo de acciones. Para que este desarrollo se efectue la institucion deberá contar con planes estratégico que contemplen el uso de herramientas ejes orientadoras del quehacer organizacional que se deriva de un proceso de diagnóstico análisis reflexion para la toma de decisiones. El ilustre escritor y catedrático alemán George Christopher Lichtenberg citado por Consultores Peruanos dice que no significa que haya mejoras cuando hay cambios. Si se quiere mejorar siempre hay que cambiar algo.³¹ Esos cambios se pueden realizar siempre y cuando se cuente con elementos de definición de la misión institucional, objetivos estratégicos que respondan a la misión del servicio público y a los productos estratégicos como bienes y servicios que se produce institucionalmente.

Las crisis que experimentan algunas instituciones publicas deben revisarse conforme a las nuevas propuestas de cambio para el mejoramiento institucional, importancia que potencia Bernardo Klisberg cuyo argumento contempla que el cambio de actitudes particularmente en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación son un reto de las sociedades modernas que ante las esferas de la economía

³¹ Inwent Capacitación y Desarrollo Consultores Asociados de Pact Peru Herramientas para el Desarrollo Organizacional Conceptos y Metodologías Módulo 4 Marzo 2007

impactan la eficacia de la toma de decisiones a nivel gubernamental asumiendo nuevos patrones que estan afectando a los grupos minoritarios dentro de las sociedades modernas ³²

La administracion publica con el proceso de globalizacion entra en crisis con el denominado modelo de Estado de Bienestar de los 80 en función al mejoramiento cuando en las naciones capitalistas se difunde la nocion de que tiene una funcion fundamental en el buen funcionamiento de la economia uno en asegurar la prosperidad de la poblacion y el otro en evitar los ciclos de crecimiento y recesion Como el Estado del Bienestar es un concepto de las ciencias politicas y económicas con el que se designa a una propuesta politica como modelo general estatal y de la organizacion social condición en que el Estado provee de ciertos servicios o brinda garantias sociales a la totalidad de los habitantes de un pais y adjudicandole el mejoramiento del bienestar material general de la población como una de las funciones centrales de la Sociedad o del Estado particularmente En esta provision de beneficios del estado de bienestar se da sobre la base de ayudar a los menos privilegiados

Cabrera Mendoza en cuanto la adecuación de programas de mejoramiento insiste en que las medidas que propendan al mejoramiento institucional son producto de la concepcion restringida de la Nueva Gerencia Publica que se enfoca hacia modelos de

³² Kliksberg, Bernardo Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No 19 (Feb 2001) Caracas

funcionamiento en algunos casos outsourcing conducentes a la legalidad de concesiones administrativas que legitiman la actuación efectiva de la administración publica en aras de acciones correctivas que conforme a la opinión de los autores Hood y Jackson consideran que estas acciones implica un énfasis en la gerencia de contratos la introducción de mecanismos de mercado en el sector publico y la vinculación del pago con el desempeño La Nueva Gerencia Publica comprende hacer mayores énfasis en productos y servicios y en resultados efectivos acordes con los principios legales y politicos de la administracion publica ³³

Porque mejorar la gestión requiere segun Kliksberg ³⁴ hacer frente a la complejidad e incertidumbre porque la gerencia debe ser capaz de anticipar los problemas a enfrentar e implementar mecanismos que faciliten soluciones para trabajar con un enfoque flexible dinámico y de hallarse en actitud constante de búsqueda continua de oportunidades explorando vias no tradicionales para fortalecer y prestar una labor activa

En su propósito la gerencia publica integra algunas herramientas que han probado su eficacia en los procesos privados De esta manera frecuentemente se puede escuchar expresiones tales como calidad total en el servicio planeación estratégica y benchmarking (comparaciones externas para mejorar prácticas internas) conceptos

³³ Cabrera Mendoza, op cit 20

³⁴ Kliksberg Bernardo Op cit 12

antes reservados para las empresas y la iniciativa privada. En cambio lo publico es aquello regulado y relacionado directamente con el estado. Unas de las formulas que la gerencia publica busca resolver podria ser cómo mantener un control sobre los resultados sin importunar la ejecucion de los fines políticos por el grado de influencia que procede externamente siendo importante lograr que la figura gubernamental mantenga la distancia prudente y a la vez del estricto control necesario porque el sector publico ofrece a consumidores que pagan de la misma forma que a las organizaciones privadas. Existen numerosos ejemplos de esfuerzos dirigidos a la modernización de las entidades publicas porque segun Johnson en concepto de estrategia y de dirección estratégica tienen igual importancia para las empresas del sector publico que para las privadas ³⁵

Entre las estrategias pueden citarse las mejoras en la administración publica, presupuestos, tecnologia y ordenadores, métodos cuantitativos, reorganizacion, desarrollo organizacional, sistema de incentivos, gerencia por objetivos, programas de productividad, comisiones administradoras de trabajos comunes, gerencia de calidad total, reingenieria de procesos, mejora continua, reforma de la función publica, formación previa y continua de los empleados publicos. Como ejemplo de la utilizacion de herramientas de esta naturaleza los Consultores de Peru han considerado que en materia de resultados pueden obtenerse mediante el uso de estas técnicas en cuanto a mejor desempeño institucional en el corto plazo mejorara los esfuerzos de cambio del siguiente modo:

³⁵ Johnson Gerry et al. La Dirección Estratégica. I 4 4 Estrategia en el sector publico p 26

Reforzara la relevancia de los esfuerzos de cambio los resultados a corto plazo son evidencia de que el esfuerzo vale la pena.

Brindara una oportunidad para celebrar los resultados a corto plazo permitirán que todo el mundo celebre si bien por poco tiempo Esto elevará la moral y la motivacion

Validara la nueva visión los resultados a corto plazo demostrarán que la nueva visión es lo suficientemente robusta como para ser llevada a cabo

Contrarrestará a cinicos y renegados los resultados a corto plazo contrarrestarán las criticas de cinicos y renegados estos se sentirán más presionados a unirse a la nueva Vision

Mantendrá a los jefes en el camino y a la espera de nuevos éxitos

Mantendra el impulso elevará el entusiasmo y la participacion activa ³⁶

Porque segun Johnson la dirección estratégica tendrá que superar muchos retos, exigiéndole a los directivos que desarrollen estrategias adecuadas a las circunstancias especificas de una organización tomando en consideración que estas cambian a lo largo del tiempo Puesto que exige de capacidad estrategica en el conocimiento de situaciones interesantes para una organización se deberá tratar de conciliar las presiones de las partes involucradas contrapuestas del entorno ³⁷ Estas capacidades concerniente a esta investigación son de interés para conocer el grado de eficiencia que tiene el personal de jerarquia del Ministerio de Obras Publicas en el servicio publico con la intencion que la

³⁶ Inwent Capacitación y Desarrollo Consultores Asociados de Pact Peru. P 103

³⁷ Johnson Gerry op cit p 27

gerencia publica se interese en el mejoramiento de los servicios publicos para beneficio de los ciudadanos usuarios

C1 LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Conceptualmente eficiencia para Stoner Freeman y Gilbert es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Un gerente eficiente es el que obtiene productos o resultados medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos ³⁸ En tanto que la eficacia de acuerdo a estos autores implica elegir las metas acertadas. Ambos conceptos coinciden con Koontz y Weihrich quienes definen **eficiencia** como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y **eficacia** como el cumplimiento de los objetivos ³⁹ Su logro se dará en la medida en que las distintas etapas de la planificación se cumplan organizada y ordenadamente sobre la base de su prioridad e importancia. Estas definiciones se amarran al elemento de gran significado que es la efectividad, que está sostenida en el equilibrio entre producción de resultados deseados y la capacidad de producción

³⁸ Stoner James Freeman Edward y Gilbert, Daniel. Administración 6a. Prentice Hall 6a. Edición 1996

³⁹ Koontz, Harold, y Weihrich, Heinz. Administración Una perspectiva global. McGraw Hill México 2004 Edición 12 p 14

generalmente con aptitudes actitudes necesidades diferentes para guiarlas por el camino que conduzca hacia las metas de la organización

Por el contrario ¿cómo funcionaría una entidad si tuviese bajos niveles de eficiencia y eficacia? Si una organización logra su desempeño en un alto grado de eficacia alcanzando los objetivos al menor costo posible obteniendo eficiencia, esta oportunidad formaría parte del ideal de la gerencia emprendedora en el ámbito de su operación. Esta búsqueda de eficacia y eficiencia forman parte de la visión de la organización y de la misión institucional de sus responsables. Un buen gerente podrá ser reconocido como un buen líder en su gestión si alcanza el equilibrio entre estos dos conceptos porque logra mantener un equipo de trabajo donde sus integrantes combinaron entre actitudes y aptitudes los elementos de eficiencia y eficacia. Si se desea cambiar y actuar frente a la nueva realidad se debe hacer estudios e investigaciones que profundicen en estas complejas situaciones.

Se presume que los problemas más importantes de una organización gubernamental se refieren a cómo manejar adecuadamente los recursos para sobrevivir como interrelacionarse de la forma más adecuada con su entorno con otras entidades con el usuario que se beneficia en cierto casos incluso visualizado como cliente y cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable en el largo plazo la acción institucional. En Gestipolis como en su análisis sobre la Gestión Competitiva en el cual citan a diferentes autores explican que En el ámbito de los entes públicos

productores de bienes publicos no puros cuya provision es total o principalmente publica y que se financian a través del presupuesto (sanidad educación etc) la demanda de una mejora en la actuacion publica (explicitada en términos de un triple objetivo en la utilizacion de los recursos **eficacia, eficiencia** y economia) ha llevado al planteamiento de nuevos modelos de gestión que se aproximen a los que se proponen para el caso de la empresa privada actual ⁴⁰

El autor Juan Jose Gilli cita que en el libro de Mintzberg y la dirección este autor sostiene que el problema reside en el uso que se hace del concepto de eficiencia y no en la definicion del termino Dice que en la práctica, y muchas veces en la teoria se asocia eficiencia exclusivamente con los costos económicos mientras que los costos sociales no se consideran esto permite que muchas veces los intereses economicos desplacen a los sociales y así la eficiencia gana mala reputación (MINTZBERG 1991 394) ⁴¹

Partiendo del supuesto que un buen desempeño institucional sera aquel que en el conjunto de sus agencias internas funcionen bien, es decir con eficiencia en el manejo de los fondos publicos con eficacia en la interacción a lo interno externo de las

⁴⁰ Gestipolis com Artículo Gestión Competitiva Punto 3 La Decisión De Outsourcing Ventajas E Inconvenientes

⁴¹ Gilli Juan José y otros Diseño y Efectividad Organizacional Ediciones Macchi Buenos Aires Argentina. 2000 pág,38

organizaciones para la prestación del bien o servicio que produce (es decir para la satisfacción al cliente y la rendición de cuentas) situación de la cual no escapa el Ministerio de Obras Públicas

La Administración del Canal de Panamá es un modelo de la aplicación de medidas de eficiencia y eficacia destacándose en el uso de diversas medidas de mejoramiento administrativo propendiendo a la calidad en el servicio con la utilización de las diversas Normas ISO 9 000 que ha hecho muy competitiva a esta entidad pública en el manejo de sus recursos con una alta profesionalización de su recurso humano produciendo altos ingresos conforme a los estándares utilizados en sus diferentes procesos administrativos y operativos

La especialista Armijo considera que el reconocimiento de las debilidades de las capacidades de gestión de las entidades de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones de los estilos de gestión que no tienen los incentivos suficientes para lograr resultados eficientes y eficaces en el plano nacional hace recomendable avanzar hacia reformas que incluya los principios y objetivos de una gestión comprometida por resultados teniendo como centralidad a los usuarios y ciudadanos ⁴²

⁴² Armijo Marianela, op Cit p 25

La gerencia publica busca un equilibrio entre eficacia y eficiencia en el ámbito de la acción pública, mediante la obtención de alternativas de gestión que incluyan la participación de la iniciativa privada en la realización de los servicios públicos con mecanismos outsourcing para su mejoramiento pero siempre reservando la delicada responsabilidad pública para las instituciones como el Ministerio de Obras Públicas. Esta institución bajo este concepto pone en concesión a través de los mecanismos de Licitaciones Públicas servicios de construcción de infraestructura vial a empresas dedicados a estas labores manteniendo sus titulares el control y seguimiento funciones extremadamente delicadas como Inspecciones y Supervisiones a nivel operativo.

Se trata de una gestión pública capaz de generar eficiencia y eficacia simultáneamente. Es importante definir qué es eficiencia y eficacia si son términos similares o tienen diferencias, lo cual puede apreciarse en el cuadro siguiente donde se pueden distinguir algunas diferencias.

DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Enfoque reactivo	Enfoque proactivo

Los problemas de eficiencia organizativa pueden surgir en cualquier situación, debido sobre todo a estructuras inadecuadas que por crecer rápidamente afecta canales interpretativos de la comunicación la fluidez en los procesos cambios en la tecnología, o de alguna de las muchas otras modificaciones que son difíciles de prever para su solución Este estudio considera como lógica respuesta la propuesta de trabajo que gire en torno al desarrollo de un Programa de Capacitación en Gerencia Pública para Mandos Medios e Intermedios que mejoren la acción institucional en aras de contar con elementos profesionales y técnicos que respondan con eficiencia y eficacia frente a las funciones públicas inherentes cuya responsabilidad impacten en la gestión administrativa que beneficie a los usuarios de estos servicios públicos

C2 LA GESTIÓN COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

En las organizaciones gubernamentales para que exista una adecuada gestión competitiva debe sostenerse en los beneficios de una buena gerencia pública, que al conjuntar las herramientas para la coordinación regulación, monitoreo y control se dé el debido seguimiento que potencialice y direcciona adecuadamente los programas y políticas de acción encaminados al ordenamiento público En ese sentido debe ser vista como una herramienta de gestión en el desplazamiento de una condición menos operativa, hacia una situación más reguladora, coordinadora, que en algunos casos resulte más interventora dependiendo de la acción, función que debe realizarse viendo el caso del Ministerio de Obras Públicas pero con la utilización de herramientas modernas y tecnológicas que

permita modular los procesos concentrándose más en buscar los equilibrios necesarios en desarrollar nuevas potencialidades y de suprimir las anteriores condiciones de estancamiento

La gestión competitiva para que obtenga éxito según la teoría se da conforme a la capacidad que puedan desarrollar las organizaciones para lanzar permanentemente nuevos productos satisfactorios para los clientes o usuarios al menor costo posible con la mejor calidad del servicio. Y esto se obtiene manteniendo un excelente liderazgo teniendo como prioridad la satisfacción continua al cliente. Bajo este enfoque de gestión competitiva, en Gestipolis citando a Bueno E (1987) considera que la capacidad de asimilar rápidamente la innovación tecnológica, la flexibilidad del sistema productivo, la rapidez en los plazos de ejecución, precios competitivos, la creatividad y originalidad de los procesos de producción, la calidad de los productos y la asistencia técnica al cliente ⁴³

En estos años el fenómeno de la transparencia ha propiciado la adopción de medidas de competencia que se han destacado como puntos fuertes siendo la calidad un factor determinante en la innovación o transformación competitiva en el funcionamiento de los servicios públicos. En este sentido contando con una dirección estratégica como una consecuencia lógica para la potenciación de su acción, como un proceso explicado en la década de los ochenta que enfatizaba marcadamente en la Teoría de los recursos y las

⁴³ Bueno Campos E. GESTIOPOLIS.COM Artículo Gestión Competitiva. Punto 3 La Decisión de Outsourcing. Ventajas E Inconvenientes

capacidades enriqueciendo el enfoque de gestión competitiva hacia el desarrollo de capacidades derivadas del conocimiento que contenido en la organización son condiciones clave para alcanzar la competitividad resultan elementos importantes para que actualmente se priorice al factor humano conforme al enfoque sistémico por encima del factor tecnológico como un recurso sostenible que genera ventaja competitiva aunque éste último factor sea considerado como un eje motor del cambio

Durante las dos últimas décadas se ha asistido a una proliferación de numerosas de soluciones adaptativas de gestión que acomodadas en el enfoque de gestión vigente que han ido progresivamente atacando el problema para la búsqueda de mayor competitividad y flexibilidad de la organización La calidad ideada por Deming es un factor que se puso en boga en los años ochenta, que aun se sostiene en nuestros días con el uso de los sistemas justo a tiempo sistemas de gestión control de calidad total y mejora continua para la eliminación de desperdicio son enfoques que conllevan a un alto desarrollo competitivo que serían de mucha utilidad en los ambientes públicos usadas como modelo de Porter cuyo trabajo exitoso se ha dado con empresas en entornos turbulentos como lo que experimentan hoy las instituciones gubernamentales

Frente a los desafíos que afrontan las organizaciones públicas para poder sostenerse en estos escenarios caracterizados por los cambios que exigen transformaciones se considera como señala el autor Bueno para rediseñar y redefinir procesos estructuras y nuevos sistemas que introduzcan novísimos criterios valores e ideas con innovación

creatividad y por un pensamiento discontinuo que permitan lograr la necesaria flexibilidad eficiencia y efectividad en la organizacion⁴⁴ Este planteamiento de reingenieria empresarial implica, iniciar una revolución en la estructuración y funcionamiento de las organizaciones publicas concibiendo una nueva manera de dirección replanteadas autenticamente en manos de personas capaces de aprovechar la innovacion tecnológica

Evidentemente esta situación de cambio también se ha extendido a los sistemas de informacion internos de la organización, a la disponibilidad de las nuevas tecnologias de la información que aunaron a la necesidad de más y mejor información para la gestión empresarial lo que se viene manifestando en el desarrollo de nuevos sistemas internos de información en las organizaciones que permitan aprovechar las ventajas competitivas que se derivan de la buena información En este sentido los sistemas formalizados de informacion han debido asumir el reto de su adaptación a los nuevos enfoques organizativos y de gestion mediante el rediseño de sus modelos y replanteamiento de su instrumentacion, a fin de que su utilidad como herramienta al servicio de los directivos de los negocios estuviese garantizada

El outsourcing (o externalización) es un nuevo modelo gerencial para la gestión competitiva que en las organizaciones constituye una interesante tarea de reflexión en la

⁴⁴ Gestipolis com Bueno Campos E Op cit 3

continua búsqueda de competitividad y mayor eficiencia con menores costes y mas calidad en la ejecución de actividades y procesos por cuanto tiene conexión con otros elementos de importancia en el que se desenvuelven las organizaciones publicas

Conviene aclarar que este concepto tal y como se propone en la actualidad Se trata de una opción o una herramienta que ha evolucionado desde un enfoque meramente tactico a un enfoque estratégico que responde a una necesidad de la organizacion de mayor capacidad de adaptacion ante un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la complejidad idea que encaja en el contexto actual de gestión competitiva en el cual la decisión de outsourcing se puede plantear tambien como una herramienta para la reingeniería de procesos o como resultado de la práctica del benchmarking ⁴⁵

Para el autor Bueno en una determinada organización las actividades o procesos susceptibles de externalizacion u outsourcing son aquellas actividades necesarias que contribuyen al logro de los objetivos pero que no son centrales o criticas del negocio para las cuales no se tienen unas capacidades especiales Se trata segun este autor de focalizar el negocio o sea, identificar cuál es el negocio central o medular en el cual se debe concentrar los recursos y capacidades Conlleva delimitar en qué actividades de la cadena de valor se considera que reside el negocio y el valor a aportar

⁴⁵ Gestipolis com Cita de Bueno Campos E Op cit 4

en las denominadas actividades clave medulares o centrales del negocio Que en una institucion como el Ministerio de Obras Publicas su negocio recae en los servicios de infraestructura vial que brindan a los diferentes clientes o usuarios beneficiarios de estos quienes constantemente urgen de mejora en sus resultados

Es por ello posible que se defina en una amplia clasificación las tareas de la Gerencia que puedan responder a las exigencias del entorno dada la complejidad de este asunto debido sobre todo al criterio de exigencia en la aplicación de las modernas tecnicas de gestion Los gerentes deben lograr sus objetivos mediante el buen uso de los diversos recursos puestos a su disposición en logro de la competencia, porque los resultados de su capacitación se van a transformar en un gran diferencial competitivo para la institución Un mundo absolutamente interrelacionado con cambios de esta magnitud y a esta velocidad genera niveles de complejidad en un sinfín de aspectos de la realidad y en particular en los aspectos organizacionales y de gestión inéditos hasta la actualidad

Por otra parte un signo fundamental de esta complejidad a finales del siglo XX es la incertidumbre no debe extrañar pues que la mayor parte de los grandes cambios espectaculares que se han producido en los ultimos años por ejemplo en el escenario histórico no fueron previstos por los centros de prospectiva mas sofisticados del mundo Kliksberg No hay ninguna razón para pensar que en el sector publico no pueda haber gerencia de la mejor calidad La excelencia gerencial tiene que ver con los modelos

organizacionales las tecnologías y el tipo de entrenamiento de los gerentes ⁴⁶ El Gerente Publico debe ser conocedor de la estructura de la organización, sus objetivos estar comprometido e identificado con ella para que pueda mejorar las prácticas de gestion de personal promoviendo la mejora institucional como señala. Jose M Canales Aliendes que dice que el gerente publico ha de ser un gestor de politica publica y agente de cambio e innovación, promotor de la modernización y de la reforma de estructuras de la Empresa ⁴⁷

El desafio de la competitividad supone reunir una serie de condiciones y de actividades para poder continuar generando rendimientos positivos Pero ante el panorama del entorno las características que una empresa debe reunir para ser competitiva son aquellas que permitan a la organización dotarse de la necesaria capacidad para adaptarse a los continuos cambios en su ambiente cuyo requisito de exito consiste hoy en la capacidad institucional que se tenga para anticipar lo que quiere la clientela en aras de cambiar las organizaciones y procesos de manera rápida y eficiente a fin de responder mejor ante las nuevas exigencias Son numerosos los ejemplos de esfuerzos dirigidos a mejorar los servicios publicos mejoras en la administracion publica, formación previa y continua de los empleados publicos reforma de la función publica, presupuestos ordenadores metodos cuantitativos reorganización, desarrollo organizacional sistema de incentivos

⁴⁶ Kliksberg, Bernardo Op cit p 20

⁴⁷ Canales Aliendes José M Op cit p 167

gerencia por objetivos programas de productividad comisiones administradoras de trabajos comunes gerencia de calidad total reingeniería de procesos etc

La tendencia algunos entes centrales se fundamentan en realizar funciones de carácter operativa ejecutora de servicios públicos en vez de normativas puesto que han sido asignadas en sus objetivos que se relacionan con el establecimiento de políticas planes y programas que en otros países son relegadas a entidades descentralizadas o al Municipio Entre los casos se encuentran los Ministerios de Salud Ministerio de Educación y el Ministerio de Obras Públicas cuyo objetivo consiste en Administrar las políticas planes programas de acción y desarrollo de obras públicas para ejecutar y hacer cumplir la Constitución Política de la República de Panamá, las leyes y demás normas en materia de obras públicas a nivel nacional ⁴⁸

Los incentivos personales que en la perspectiva de la teoría de la elección pública, nada distingue a los funcionarios públicos de cualquier otro agente económico pues pretenden obtener el máximo provecho de acuerdo con los propios intereses que pueden ser el poder la influencia, el prestigio o los ascensos porque especialistas han considerado que una gran parte de los esfuerzos académicos y administrativos deben consistir en descubrir las formas de otorgar incentivos a los administradores públicos o gerentes públicos con el fin de mejorar los servicios públicos

⁴⁸ Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá, 2009 P 223

La externalización de servicios públicos son los nuevos paradigmas en los que esta incursionando la acción gubernamental la subasta de activos del Estado el sistema de concesión de obras de infraestructura (outsourcing) El nuevo mecanismo denominado surcan competitivo es un sistema que anima a empleados internos a hacer una oferta contra las firmas privadas para conservar su trabajo actual esta práctica se ha hecho obligatoria en países desarrollados como Gran Bretaña para muchos servicios públicos Esta idea circuló en la pasada administración del Ministerio de obras Públicas

D LA TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El servicio público se puede definir como la reconducción de un sector de actividades socioeconómicas a la órbita del poder público o sector público Este concepto varía entre formas de gobiernos y estados son brindados por determinadas entidades y satisfacen primordialmente las necesidades de la comunidad o sociedad donde estos se llevan a cabo Los servicios públicos acarrear un fin económico y pueden estar ligados a empresas privadas De acuerdo a Michael Barzelay Servicio público se refiere al desempeño de las funciones gubernamentales incluyendo el suministro de servicios públicos en el sentido corriente así como a la regulación la imposición y la defensa en un sentido amplio El término suministro (delivery) alude al desempeño de las funciones administrativas incluyendo las operaciones la gerencia y la supervisión Este tema, a diferencia del liderazgo ejecutivo se refiere fundamentalmente al diseño organizacional El término organización se utiliza tanto en el sentido habitual que alude a una entidad

burocrática o de otra naturaleza, como en sentido amplio que se refiere a una red de entidades involucradas en la provisión de un servicio público⁴⁹

La eficiencia en la oferta de servicios básicos es importante dada la carencia de recursos pero la cobertura de los mismos en ocasiones es más urgente sin tocar los problemas de crisis institucional y corrupción aspectos enraizados en lo más profundo de nuestros sistemas. La modernización es un problema de las agencias gubernamentales que en los países desarrollados resulta en un problema estrictamente de mayor eficiencia administrativa. Siendo que en algunos países latinos el modelo centralizado de suministro de servicios ya no satisface las necesidades y las condiciones de la gerencia pública.

Marco Tulio Cajas López dice que cuando las organizaciones públicas generan fundamentalmente servicios el principal rol de los gerentes públicos es saber organizar de una manera eficaz y eficiente los recursos para proveer esos servicios. Ahora bien si los gerentes son quienes organizan la entrega de los servicios desde la perspectiva de la gestión pública, nos deberíamos ocupar de cómo lo hacen y no de que es lo que proveen⁵⁰. Es necesario por tanto considerar a los ciudadanos que se acercan a consultar y solicitar servicios públicos como clientes los cuales deberán irse satisfechos.

⁴⁹Barzelay Michael. La Nueva Gerencia Pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19 (Feb 2001). Caracas. P. 1

⁵⁰Cajas López, Marco Tulio. Op. cit. p. 4

de una excelente o buena atención hecho que denotaría una mejora o transformación en los servicios publicos que se dirigen. En este sentido José Manuel Canales Aliende define El cliente con sus intereses particulares abarcaría tanto ciudadanos como empresas grupos de presión (CHIAS 1995) en definitiva, incluiría a todo aquel que mantiene una relacion con la Administración en el marco de los servicios ⁵¹ porque siendo las empresas o instituciones publicas las encargadas de los servicios publicos que se maneja debe tener en cuenta que estos conjuntos de población van a ser exigentes en la atención de estos tipos de servicios que brindan

El término transformación se puede asociar a mejora continua concepto que conduce a funcionar con calidad, que segun interpreta Gilli este concepto de calidad no es fácil de definir genéricamente podriamos asociarla a la apreciación de que una cosa es mejor que otra, pero en administración esta apreciacion se realiza respecto de las especificaciones tecnicas del producto o servicio. El mejoramiento de la calidad o mejora continua supone un proceso destinado a elevar constantemente las especificaciones mediante la fijación de estándares cada vez mas altos y extendidos a todas las areas y a todas las actividades de la empresa, reconociendo que el vinculo que existe entre calidad y satisfaccion del cliente excede el cumplimiento de las especificaciones del producto o de la prestación del servicio ⁵² Porque este termino de

⁵¹ Canales Aliende José Manuel Gobernabilidad y Gestión Publica. La Nueva Gestión Publica. P 306

⁵² Gilli Juan José y otros. Op Cit Pág 39

calidad es lo que buscan obtener las empresas tanto privadas como publicas el cual se logra conforme indica Gilli en cuanto a la calidad total dice que las empresas tienen que utilizar la educacion, experiencia, y la creatividad de su personal favoreciendo condiciones de autocontrol ampliación de la tarea (tanto horizontal como verticalmente) y el fomento del trabajo en equipo ⁵³

Este concepto de calidad puede ser medido en función de como se brinda el servicio a la ciudadanía, a este tenor **Kliksberg** menciona que una encuesta realizada por el **Consultor Christopher Pollit**, en cuanto a lo que se considera calidad de los servicios que se prestan al ciudadano de lo que manifiesta que en sus conclusiones hay diferentes interpretaciones de calidad de acuerdo a los actores consultados porque de los cuatro sectores claves consultados le dieron diversas opiniones por lo que trató de definir que significaba mejoramiento de la calidad de los servicios para cada grupo En este sentido para los políticos tienen que ver con sus propias metas para el alto nivel de las grandes organizaciones publicas significa la supervivencia, desarrollo en el cargo y exito organizacional a los profesionales y técnicos que prestan servicios como especialistas en campos concretos de la salud educacion vivienda dicen que mejorar la vida al ciudadano de acuerdo a sus egos profesionales segun su disciplina. Por ultimo segun la encuesta de Pollit los ciudadanos pretenden para mejorar la calidad de los servicios que los avisos comunicaciones y formularios tengan lenguaje inteligible no el de los funcionarios que

⁵³Gilli bid, 39

las dependencias publicas funcionen en horarios normalmente disponibles que no coincidan con aquellos que trabajan y que las oficinas sean ubicadas en lugares de fácil acceso ⁵⁴

Los conceptos de calidad desde el punto de vista de la Ingeniería, en una entrevista televisada al Ing Quiñones opino que La calidad implica satisfacer los requisitos las características las especificaciones calidad tiene que ver con el cuidar los productos y la calidad comercial tiene que ver con el cumplimiento los estándares de las normas La calidad es como un todo tenemos que ser competitivos cumpliendo con normas técnicas nacionales o internacionales tener certificado de los procesos respectivos con ISO de satisfacer a los clientes teniendo certificados del cuidado del medio ambiente responsabilidad social y un proceso de mejora continua que nos permite una innovación de lo que mandamos al mercado ⁵⁵

En terminos de calidad del servicio publico se cita a la Gerente Territorial del Catastro de Sevilla capital Josefa Pérez Perez, quien considera lo siguiente que en los años 90 la calidad se ha convertido en un de tema de constante debate en el contexto de la modernización de la Administración La preocupación por la calidad total ha irrumpido

⁵⁴ Kliksberg, Bernardo Op cit p 9 10

⁵⁵ Quiñones, José Ing Entrevista del Primer Canal de Televisión por Internet de Ingeniería, Lima, Peru Miércoles 23 de marzo de 2011

en el campo de la gestión determinada por la nueva filosofía que comporta, la necesidad de realizar profundos cambios e innovaciones para introducir un nuevo clima y un distinto talante en el sector público dando un fuerte impulso a la implantación de un plan de calidad que englobe todos los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficaz. La búsqueda de la calidad significa un esfuerzo de mejoramiento continuo de todos los procesos, productos y servicios mediante una participación de todos los funcionarios de la organización que, sin duda, mejorará la satisfacción de los contribuyentes y los resultados obtenidos en la gestión. Para que la gestión de calidad se consiga, la preocupación por su consecución debe calar en todos los miembros de nuestra organización en todos los puestos y niveles de responsabilidad. Es preciso que la filosofía de calidad anime y entusiasme a cada uno.⁵⁶

La calidad total como objetivo no es un programa a plazo fijo; implica un cambio de mentalidad y el reflejo permanente de estos nuevos hábitos en nuestro quehacer diario de forma continua y a la vez incremental y perfeccionista. Reclama la formación permanente de los funcionarios, la incorporación de nuevos sistemas de gestión, la receptividad hacia el progreso tecnológico y la sustitución de los tradicionales mecanismos de control laboral por una política de relaciones humanas integradora.⁵⁷ En términos de calidad

⁵⁶ Pérez Pérez, Josefa. Estrategias para la mejora del servicio público a través del Plan de Calidad del Catastro. *Gerente Territorial del Catastro de Sevilla Capital España. Abril 1999* pag23

⁵⁷ Pérez Pérez, Josefa. *Ibid*, pág 23

total esta gerente ha conceptualizado que no es algo nuevo que se acaba de inventar ni es el resultado de implantar nuevas técnicas

La calidad total es el nombre definitivo que se le ha dado a los sistemas de calidad implantados en las empresas mas avanzadas en el campo de la gestión y que no es más que el resultado de la evolución y continua mejora de los primitivos sistemas de calidad que se empezaron a implantar a principio de los años cincuenta en Japon la mejor manera de explicar por que es necesaria la calidad en todas las actividades de la institución sea la explicación que utilizó Deming en sus primeras conferencias en Japon sobre la calidad **Deming** aseguraba que si mejoramos la calidad de un proceso productivo reducimos los reprocesos las repeticiones de los productos que han salido mal Si conseguimos reducir el tiempo dedicado a repetir los productos mal hechos seguro que aumentaremos la productividad porque dedicaremos más tiempo a producir productos buenos ⁵⁸ El autor William Scherkenbach en relacion a La Ruta Deming hacia la Mejora Continua considera que proceso es la transformación de insumos (inputs) en salidas o productos (outputs) ⁵⁹

En esta investigacion se conocerá la opinion de los usuarios sobre la calidad de los servicios publicos que se brindan en la Región Metropolitana del Ministerio de Obras

⁵⁸ Pérez Pérez, Josefa Op Cit. pág 23

⁵⁹ Scherkenbach, William La Ruta Deming Hacia la Mejora Continua Editorial CECSA México 1995 pág 6

Publicas que permitirá efectuar comparación con las respuestas emitidas que corroboren si son parecidas porque se confirmaría que lo que la ciudadanía busca, es tener una mejor atención con información sencilla, formularios entendibles para la agilización de los trámites buen horario o flexible y que estos servicios publicos tengan una localización céntrica fáciles de llegar a ellos

E LAS ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La conformación estructural de las instituciones publicas se enraíza en la teoría estructuralista que considera a la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales se fundamenta en el estructuralismo que consiste en un método analítico y comparativo que estudia los elementos de la teoría neoclásica enfoque ecléctico de la administración considera a la organización como la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para alcanzar lo planeado la cual puede darse en tres niveles global u organizacional departamental y operacional o en tareas Se define nivel jerárquico de acuerdo a la Carrera Administrativa como el grado de autoridad con el que se delimita la responsabilidad de cada servidor publico ante el superior inmediato y su autoridad, en relación con los subalternos ⁶⁰

La teoría neoclásica contempla que en el elemento dirección es fundamental los conceptos de autoridad y poder definiéndole como la función administrativa que orienta

⁶⁰ Asamblea Legislativa, Ley 9 de Carrera Administrativa, 1994 Op Cit

e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr la cual puede organizarse en tres niveles **dirección o global, departamento o gerencia y operacional o de supervisión** En esta teoría además considera el control como una función administrativa que busca asegurar que lo planeado organizado y dirigido ha cumplido en realidad con los objetivos previstos En la organización se puede dar tres grandes niveles **nivel institucional** compuesto de directivos o altos funcionarios **nivel gerencial** o intermedio se encarga de transformar en planes y programas las decisiones superiores **nivel técnico** u operacional desarrolla los programas y aplican las técnicas en la ejecución de operaciones y tareas Estos conceptos fueron detallados por Parsons y citado por Chiavenato⁶¹ El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones permitiendo su comparación puesto que puede aplicarse a cosas diferentes como característica principal del estructuralismo que es fundamentalmente comparativo

E1 ESTRUCTURACIÓN JERÁRQUICA EN EL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS

Los niveles estructurales que legalmente existen para el funcionamiento de las instituciones públicas son ocho Nivel Político Directivo Nivel de Coordinación Nivel de Asesoría, Nivel Fiscalizador Nivel de Apoyo Administrativo Nivel Técnico Nivel

⁶¹ Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración 2000 P 517 518

Operativo y Nivel Ejecutor ⁶² que con la **Ley de Reactivación Fiscal del año 2006** en su **Artículo 1º** se pretendió su achicamiento labor que realizo el Ministerio de Economía y Finanzas pero con pocos logros en su estructuración a nivel de las instancias publicas las cuales continuan en su mayoria con una conformación orgánica estructural similar a lo contenido en el Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Obras Publicas 2009 En el Ministerio conforme a lo que senala este ultimo se describe la siguiente estructuración

Funcionarios ubicados en diferentes Niveles de la Estructura Organizativa

Niveles	Unidades Administrativas	Cargos
Nivel de Coordinación	Secretaria General Oficina Coordinadora de Programas BID BIRF CAF	Secretaria General Asistente de la Secretaría General Jefe Coordinador de Programas
Nivel de Asesoría	Oficina de Asesoría Legal Oficina de Proyectos Especiales	Director de Asesoría Legal Sub-director de Asesoría Legal Director de Proyectos Esp
Nivel de Fiscalización	Oficina de Auditoria Interna	Jefe de Auditoria Interna

⁶² Manual de Organización del Sector Publico de la República de Panamá, 2009 anexos

Nivel de Apoyo Administrativo	Dirección de Administración y Finanzas	Director de Administración y Finanzas
	Depto De Finanzas y Contabilidad	Jefe de Finanzas y Contabilidad
	Depto de Compras	Jefe de Compras
	Depto de Servicios Generales	Jefe de Servicios Generales
	Depto de Mantenimiento e Infraestructura	Jefe de Mantenimiento e Infraestructura
	Depto de Seguridad y Radio Comunicación	Jefe de Seguridad y Radio Comunicación
	Depto de Transporte Liviano	Jefe de Transporte Liviano
	Depto de Tecnología e Informática	Jefe de Tecnología e Informática
	Oficina Institucional de Recursos Humanos	Jefe Institucional de Recursos Humanos
	Area de Clasificación de Puestos	Jefe de Clasificación de Puestos
	Depto de Capacitación y Desarrollo del Serv Pub	Jefe de Capacitación y Desarrollo
		Coordinador de Capacitación
		Director de Administración de Contratos
		Jefe de Administración de Contratos
Nivel de Apoyo Técnico	Depto Administración de Contratos	Director de Valorización
		Director de Asuntos Comunitarios
	Dirección de Valorización	Jefe de Asuntos Comunitarios
	Dirección de Asuntos	Director del Instituto

	<p>Comunitarios</p> <p>Instituto Geográfico Nacional Tommy Guardia</p> <p>Depto de Geodesia y Astronomia</p> <p>Depto de Fotogrametria y Teledeteccion</p> <p>Depto de Geofisica y Estudios Especiales</p> <p>Depto de Geografia Aplicada</p> <p>Depto de Cartografia y Sistema Inf Geográfica</p> <p>Dirección de Planificación y Presupuesto</p> <p>Depto de Planificación</p> <p>Depto de Presupuesto</p> <p>Desarrollo Institucional</p>	<p>Tommy Guardia</p> <p>Jefe de Geodesia</p> <p>Jefe de Fotogrametría</p> <p>Jefe de Geofísica</p> <p>Jefe de Geografía Aplicada</p> <p>Jefe de Cartografía</p> <p>Director de Planificación y Presupuesto</p> <p>Jefe de Planificación</p> <p>Jefe de Presupuesto</p> <p>Jefe de Desarrollo Institucional</p>
Nivel Operativo	<p>Dirección Nacional de Mantenimiento</p> <p>Dirección de Obras</p> <p>Dirección de Equipo</p> <p>Dirección de Industrias</p> <p>Dirección Nacional de Inspección</p> <p>Depto de Control de Inspección de Proyectos</p> <p>Depto de Ensayo de Materiales</p>	<p>Director Nacional de Mantenimiento</p> <p>Director de Obras</p> <p>Director de Equipo</p> <p>Director de Industrias</p> <p>Dirección Nacional de Inspección</p> <p>Jefe de Control e Inspección de Proyectos</p>

Nivel Ejecutor	y Laboratorios de Suelo	Jefe de Ensayo de Materiales
	Dirección Nacional de Estudios y Diseños	Dirección Nacional de Estudios y Diseños
	Depto de Estudios y Diseños	Jefe de Estudios y Diseños
	Depto de Agrimensura	Jefe de Agrimensura
	Depto de Drenajes	Jefe de Drenajes
	Depto de Formulacion y Evaluacion de Proyectos	Jefe de Formulación y Evaluacion de Proyectos
	Depto de Inspección de Calles Urbanizaciones y Sistema Pluviales	Jefe de Calles Drenajes Urbanizaciones y Sistema Pluviales
	Direccion de Obras Publicas Metropolitana	Director de Obras Publicas
	Direccion de Obras de San Miguelito	Supervisor Administrativo
	Dirección de Obras de Panamá Oeste	Director de Obras Publicas Supervisor Administrativo
	Direccion de Obras Publicas de Panama Este	Director de Obras Publicas Supervisor Administrativo ⁶³

Este marco teórico permite comprender la funcionalidad de esta organización estructuralmente hablando como un referencial de ubicacion organica de la gestión institucional y de los recursos humanos que están enraizadas en las unidades centrales de jerarquia de la función publica. Siendo que en este sentido el Ministerio de Obras Publicas cuya gestión es ejercida en diferentes ambientes organizacionales con

⁶³ Ministerio de Obras Publicas Manual de Organización y Funciones 2008

vinculación que incide asimismo en el ámbito funcional como una imagen estructural de estabilidad lo que constituye un indicador de la propia capacidad de permanencia de la actividad de esta organización en la actividad pública.

Los autores estructuralistas como un condicionante buscan interrelacionar a las organizaciones con su ambiente externo que es donde funciona la sociedad organizacional caracterizada por la interdependencia de las organizaciones de lo cual nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre el hombre organizacional que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones Desde el punto de vista estructuralista, para el análisis organizacional se utiliza como un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal considerando el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas Esta teoría se enfoca además en el ambiente porque las organizaciones como sistemas abiertos mantienen una interacción constante con su entorno características de las organizaciones públicas que enfrentan situaciones de diversa complejidad en los servicios públicos que brindan Frente a estas tensiones y conflictos que puedan provocarse producto de estas relaciones las organizaciones avanzan aplicando soluciones innovaciones y cambios

El modelo sistémico sostiene que las organizaciones son sistemas abiertos enfrentados al mismo tiempo al factor de racionalidad técnica para la realización de sus diversas actividades es un ente en servicio de la comunidad con metas propias y objetivos en pro

del bienestar social El autor Freemont E. Kant, considera que el concepto de sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados ⁶⁴ El objetivo del sistema define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, las restricciones son limitaciones que se introducen en su operación permitiendo hacer explícitas las condiciones bajo las cuales debe operar este enfoque Este enfoque Sistémico en la Administración Pública se presentan con una serie de obstáculos en las organizaciones públicas debido al constante dinamismo entre factores externos e internos de la organización, caracterizándose en algunos problemas apremiantes que aquejan a las administraciones públicas en relación como deficiencias comunes y recurrentes detectadas por funcionarios encargados en algunos casos de la Contraloría General de la República y en otros en las distintas dependencias problemas que se caracterizan así

- Falta de coordinación entre los diferentes organismos gubernamentales para el logro de las finalidades previstas
- Estructuras administrativas no acordes con las funciones asignadas (revisión)
- Deterioro de bienes públicos
- Ausencia de indicadores de gestión que permitan medir los índices de eficiencia, eficacia, calidad e impacto de gestión
- Desviación de recursos públicos asignados a planes o programas específicos

⁶⁴ Kant, Freemont E. Administración en las Organizaciones Un Enfoque de Sistemas México p 106

Tales deficiencias indicadoras del comportamiento de la administración pública han afectado de manera negativa los esfuerzos de desarrollo y modernización del Estado y han incidido en cierto grado en los niveles de corrupción. Una administración por procesos funciona con una visión sistémica, que resultara en una alta efectividad al momento de visualizarlos en la organización con sus propias interrelaciones permitiéndole establecer lazos tomando en cuenta todos sus elementos externos como los internos que funcionan igualmente para los servicios públicos.

Las organizaciones gubernamentales panameñas funcionan bajo este enfoque con distintos tipos, unos caracterizados como sistemas centrales, otros como subsistemas dependientes de estos. Tales son los casos del Sistema de Administración Financiera (SIAFPA), el cual opera bajo la óptica de ente central de control financiero, el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General de la República, responsables de la actividad macro: presupuesto, finanzas, contabilidad y auditoría, respectivamente, y las entidades públicas entes dependientes en donde se ejercen estas funciones. El Sistema de Recursos Humanos, de importancia en las organizaciones, su responsabilidad central recae en la Dirección General de Carrera Administrativa en la administración del sistema de personal y regente del sistema de capacitación en el adiestramiento de funcionarios públicos necesario para el desarrollo y profesionalización de la función pública.

La teoría Situacional introduce una visión relativa y situacional de las organizaciones en su entorno incluyendo a las personas que participan para mostrar que no existe una única mejor manera de actuar administrar y de organizar caracterizando los ambientes organizacionales sus estratos sus tipologías y dificultades para realizar el análisis ambiental Esta teoría es inminentemente ecléctica e integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional también es mucho más una manera relativa de ver las organizaciones que una teoría administrativa propiamente dicha. Esta teoría introdujo una nueva concepción sobre el ser humano el hombre complejo formulado a partir de los conceptos planteados de motivación y liderazgo aportando nuevos elementos acerca de los incentivos a través de la teoría expectativa.

El Desarrollo organizacional como herramienta aborda una serie de modelos que permitan la adecuación del cambio en la organización que desde diversas perspectivas ofrece a la institución la utilización del proceso de calidad total cuyo concepto está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización ⁶⁵ Es dinámica en su conceptualización comprende concepto de organización, concepto de cultura organizacional concepto de cambio y concepto de desarrollo En términos conceptuales de esta técnica el autor Athor Giancarlo cita a Beckard (1969) quien define el D O como ‘un esfuerzo planeado que abarca toda la

⁶⁵ Athor Giancarlo 3d Reddin, Desarrollo Organizacional Gerencia, Grid, Lawrence y Lorsch, Modelo Cíclico Desarrollo Organizacional Origen Histórico Antecedentes Conceptos Definición Modelos de D O

organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales usando conocimientos de la ciencia del comportamiento ⁶⁶ Este mismo autor señala que para Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D O es 'un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas entre grupos especialmente los planeación en la organización ⁶⁷

E 2 LA FUNCION PÚBLICA EN LAS ORGANIZACIONES

La función publica se ha convertido en una institución entendida como el conjunto de normas reglas estructuras rutinas y procesos que contribuyen a explicar su configuración, que se concreta y desarrolla a través de unas determinadas políticas publicas impulsadas en materia de gestión de recursos humanos y que en determinadas condiciones pueden experimentar cambios que resulten en una transformación del sistema. La función publica la define Prats como "el conjunto de valores principios y normas que pautan el acceso la promoción, la retribución la responsabilidad, el comportamiento general las relaciones con la dirección política y con los ciudadanos y en general todos los aspectos de la vida publica. ⁶⁸ Es un sistema regido por la Dirección

⁶⁶ Athor Giancarlo 3d Reddin, ibid. pág 2

⁶⁷ Athor Giancarlo Op cit pág.4

⁶⁸ Prats I Catalá Joan Los fundamentos institucionales del sistema de mérito Instituto de Gobernabilidad de Barcelona ESADE Universidad de las Naciones Unidas Documentación Administrativa N 241 242 Catalunya, Agosto del 2005) p 1

de Carrera Administrativa del Ministerio de la Presidencia y forma parte del Sistema de Administracion de Recursos Humanos y del Subsistema de Capacitacion que funciona en el Ministerio de Obras Publicas

Desde la perspectiva institucional los procesos de transformación del sistema de la funcion publica se vinculan a las dinámicas de ajuste institucional las modificaciones de la institución y los procesos de institucionalización como fases de consolidacion de las instituciones a partir tanto de sus efectos sobre los actores como su capacidad de resistencia al cambio La mera ejecucion de las funciones básicas del gobierno ya es bastante difícil La tarea del gobierno es dirigir El papel de la función publica es importante en el proceso de cambio hacia la sociedad que debe impactar en las voluntades politicas del poder legislativo y judicial mantener funcionarios que sean representativos de la profesionalización publica mediante la actualización del conocimiento gerencial y de la gestión publica.

El problema es que se ha generado una situación de ineficacia y corrupción institucionalizada, porque el sistema de meritocracia también muchas veces equivale al sistema de padrinazgo segun Prats porque el que trabaja más en politicas partidarias merece un trabajo en la funcion publica. Además que el retorno a las funciones básicas se está convirtiendo una practica comun aun en áreas que antes eran consideradas como gubernamentales Hay limites sobre que es lo que debe y lo que no debe hacer un

gobierno de acuerdo con este autor quien dice además que muchos de los servicios proporcionados por los gobiernos no son bienes publicos segun la definicion clasica.⁶⁹ Naturalmente lo que es básico para una organización puede no serlo para otra, pero en resumen, las organizaciones deben centrarse en sus funciones básicas y hacer uso de la externalización de otras actividades contratando empresas especializadas

Cuando se habla del gerente Alvarado lo define como un individuo capaz de orientar dirigir tomar decisiones y lograr objetivos de él depende su éxito personal el de la organización y el del grupo que está dirigiendo De allí resulta necesario que además de una formación gerencial el individuo que actue como gerente tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidario de subalternos comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.⁷⁰

E.2 1 FUNCIONES DE LOS GERENTES

Entre las funciones tradicionalmente conocidas del gerente se contemplan básicamente seis fijar objetivos derivar metas organizar tareas actividades y personas motivar y comunicar controlar y evaluar ser proactivo y desarrollar a su gente y a si mismo Siendo así la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa o institución, e indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de

⁶⁹ Rodríguez, Fátima Cita a Prats I Catalá, Joan Op cit. p 2

⁷⁰ Alvarado J El gerente en las organizaciones del futuro Caracas Ediciones UPEL 1990 p 15

individuos que persigan un objetivo se hace necesario para el grupo trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar hasta cierto punto sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales se encuentra la respuesta al qué hacer de la gerencia. La gerencia como disciplina es un proceso el cual puede ser descrita y analizada en términos de varias funciones fundamentales que realizan el proceso administrativo que contempla básicamente de acuerdo a conocidos autores cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control, integradas a una gestión pública, cuyas herramientas cuyo manejo y conocimiento pueden ser obtenidos mediante educación formal o informal y a través de la experiencia personal o de otros.

E 2 2 CLASIFICACION DE LOS GERENTES

Stoner, Freeman y Gilbert presentan una clasificación gerencial que incluye tres tipos de gerentes los cuales se encuentran ubicados en diversos ámbitos de la organización.

“2 2 1 Gerentes de Primera Línea las personas responsables del trabajo de las demás que ocupan el nivel más bajo de una organización.

2 2 2 Gerentes Medios incluye varios niveles de la organización, y son los encargados de dirigir a los gerentes de primera línea, además. Son responsables de poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las capacidades gerenciales.

2.2.3 Alta Gerencia son gerentes responsables de la administración general de la organización, establecen políticas operativas y guía la interacción de la organización y su entorno ⁷¹

Los referidos autores en función a las responsabilidades que deben ejercer los gerentes realizaron además la siguiente clasificación

- **Gerentes Funcionales** responsable de un área funcional producción, mercadotecnia o finanzas
- **Gerentes Generales** director de una empresa responsable de todas las actividades funcionales ⁷²

Estas clasificaciones permiten establecer una vinculación del término relacionados a las responsabilidades gerenciales precisamente porque desde el punto de vista funcional en el MOP se tienen una variedad de personas cuyos cargos se encuentran ubicados en la estructura jerárquica a nivel horizontal en el tramo amplio de la administración

En base al criterio funcional se fundamenta en una escala administrativa, que cuenta con una variedad de roles conformados de un conjunto de personas cuyas responsabilidades funcionales están representadas mediante cargos ubicados no solo en la esfera o centro de actividad sino en el plano horizontal cuya representación se concretiza en el tramo más amplio características de estructura aplanada. Esta estructura jerárquica se

⁷¹ Stoner James Freeman, Edward y Gilbert, Daniel Op cit p 17

⁷² Stoner James Freeman, y Gilbert, Daniel Op cit pág 18

sostiene orgánicamente en siete niveles de la pirámide funcional. De allí que en muchos casos la gerencia cumpla diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegador.

E.3 LA ACTUACIÓN DEL GERENTE EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

La función pública es el ambiente en el que se caracteriza a la gerencia pública la cual, de acuerdo a los expertos Antonio Quintín y Adriana Plasencia citados por Susana Cepeda, coinciden en las características que debe tener el perfil del gerente público:

- ***Capacidad para gestionar en la complejidad*** La complejidad es un elemento que estará presente en la sociedad y que irá en ascenso. El gerente público debe tener las habilidades necesarias para dar respuestas eficientes a ésta.
- ***Capacidad para la movilización del potencial humano de las organizaciones públicas*** Esto implica dotarse de elementos que lo conviertan en un líder y lo centren en la búsqueda de procesos organizacionales que logren dar respuesta a la sociedad.

Capacidad para la negociación Que le permita atender las demandas de los grupos sociales.

- ***Capacidad para actuar como agente de cambio*** Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo como principio organizador para atender las actividades superiores a la administración pública.

Capacidades técnico-políticas Debe comprender la interrelación entre las tres variables fundamentales sobre las cuales se actúa capacidad de gobierno proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.

- **Sensibilidad ética de la función pública.** Desplegar todas sus capacidades para desarrollar sus funciones dentro de un marco valorativo de acuerdo a los intereses nacionales y el bien comun

Los Objetivos de la gerencia publica deben guardar correlación con las funciones publicas porque estos representan la misión institucional en el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad ⁷³ Las capacidades descritas deben ser el perfil con que se mide la actuación de un gerente publico en su ambiente o entorno laboral que va a responder con la misión institucional

Desde esta perspectiva el autor Alvarado señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización, considerando que la misión varía dadas sus características y del contexto donde actue bajo 6 responsabilidades básicas inherentes a esta actuación que dice existen como esencia de su acción a saber

⁷³ Cepeda Islas Susana Universidad del Valle de México Rectoría Institucional Dirección Institucional de Investigación e Innovación Tecnológica Espíteme No 8 9 Año 2 Octubre-Diciembre 2006 p 5

- 1) incrementar el estado de la tecnología la organización
- 2) perpetuar la organizacion
- 3) darle dirección a la organización
- 4) incrementar la productividad
- 5) satisfacer a los empleados
- 6) Contribuir con la comunidad ⁷⁴

En cuanto al desempeño como gerente este se mide en la **eficiencia y eficacia** que es el grado que determina o alcanza los objetivos propuestos criterio al cual han llegado a estimar los autores Stoner Freeman y Gilbert en lo concerniente a la buena actuación gerencial de una organización en el grado en que alcanza los objetivos acertados ⁷⁵

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito es el gerente De allí se pueda entonces afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organizacion que cumplen su tarea, primordialmente dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas El gerente legaliza a lo interno de la organizacion una determinada interpretacion de la realidad Si se equivoca, toda la organización es inducida a cometer errores Resultaria

⁷⁴ Alvarado J Op cit, p 16

⁷⁵ Stoner James Freeman Edward y Gilbert, Daniel Administración 1996 p 9

fundamental conforme a los expertos capacitarle para que haga un buen trabajo que implica, una preparacion de primera calidad en gerencia publica. Los gerentes deciden el diseño y la elección de las disposiciones institucionales necesarias para alcanzar las metas por lo que la práctica de la gerencia publica no puede disociarse de la implementación de la politica en el cumplimiento de una decision politica

Klissberg considera que el gerente le da a su organizacion una vision de lo que esta sucediendo en el entorno y por lo tanto de como se debería orientar la organización teniendo en cuenta las tendencias en curso Los gerentes deciden el diseño y la elección de las disposiciones institucionales necesarias para alcanzar las metas por lo que la práctica de la gerencia publica no puede disociarse de la implementación de la politica como el cumplimiento de una decisión politica ⁷⁶

E.3 1 HABILIDADES DEL GERENTE PUBLICO

Como esta investigación está dirigida al personal de Mandos Medios e Intermedios del MOP se pretende clarificar la diferencia que existe entre los distintos tipos de Funcionarios que desarrollan una labor a nivel gerencial refiriendose a los responsables de las actividades basicas que conforman esa institucion y funcionan bajo las fases del proceso administrativo planificar organizar dirigir y controlar

⁷⁶ Klissberg, Bernardo Op cit p 4

Es en ese sentido la relevancia de tipificar las habilidades que segun Stoner Freeman y Gilbert coinciden en señalar que Robert Katz popularizo de Henry Fayol teorico administrativo de la teoria clasica tradicional tres tipos de habilidades necesarias para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial

- 1 **Habilidad técnica** implica la capacidad para usar conocimiento tecnico los metodos las tecnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas Debe ser especialista con capacidad analitica, uso de técnicas
- 1 **Habilidad humana** sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige
- 2 **Habilidad conceptual** capacidad para percibir a la organización como un todo reconocer sus elementos las interrelaciones entre los mismo y como los cambios en alguna parte de la organizacion afectan o pueden afectar a los demás elementos ⁷⁷

Sin embargo en materia de capacitación ante este mundo cambiante la realidad se presenta compleja para un gerente publico porque lo que es bueno para el hoy es diferente para el mañana dados los niveles de incertidumbre por lo que transitan las organizaciones publicas ya que al diseñar un programa de adiestramiento para este tipo

⁷⁷ Stoner James Freeman, Edward y Gilbert, Daniel Op cit p 19

de personal se debe tener presente estas realidades. Es por ello que es necesario que los funcionarios ubicados en los diferentes niveles gerenciales del MOP para su funcionamiento con mayor eficiencia, eficaz y competitividad cuenten con un plan o programa formal en el desarrollo de mayores capacidades gerenciales que ante el cambio experimenten conocimiento pleno en la identificación de complejas situaciones derivadas de su entorno. Porque para que esta situación se dé en conformidad desde el enfoque burocrático el comportamiento humano se fundamenta en la conducta individual de las personas y en la autoridad que debe ejercer el cargo como gerente.

En el plano organizacional concerniente a los ambientes públicos la complejidad conlleva a caracterizar claramente la definición de cómo debe ser el comportamiento de los gerentes públicos atendiendo a considerar características inherentes al cargo que desempeñan en materia de autoridad. Atinente a estas particularidades la teoría del Comportamiento Humano de Rensis Likier contenida en el texto de Chiavenato contempla un conjunto de elementos de gran relevancia que son distintivos en su clasificación de perfiles organizacionales para el conocimiento del comportamiento del hombre en lo que respecta al desempeño gerencial que va a depender de condiciones de la existencia de normas y principios comprendidos en esta la teoría los que deben ser asumidos como condicionantes internas y externas contenidas en cuatro sistemas de autoridad cuyo enfoque comprende cuatro variables en los distintos sistemas.

E.3 2 SISTEMAS DE AUTORIDAD DE LIKERT

- 1 **Sistema autoritario coercitivo** sistema administrativo autocrático fuerte y coercitivo es estricto y cerrado
- 2 **Sistema autoritario benevolente** es un sistema menos rígido y es un proceso decisorio centralizado en la alta gerencia con una mínima delegación de decisiones menores
- 3 **Sistema consultivo** inclinado más hacia la participación que a la autocracia e imposición
- 4 **Sistema Participativo** es sistema administrativo ⁷⁸

El conocimiento y aceptación de estos roles por funcionarios de jerarquía Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas deberán ser producto de un Programa de aprendizaje gerencial que pueda ofrecerle esta institución Esta teoría comportamental para su funcionalidad en el plano gerencial publico debe insertarse en diferentes tipos de funcionarios que ejercen cargos de jerarquía para la búsqueda de un eficiente desempeño y hacerle frente a situaciones de incertidumbre que en muchas instituciones de gobierno se presentan, producto de un entorno cambiante

Es relevante que estas personalidades se identifiquen plenamente con el significado de las funciones gerenciales para beneficio del usuario que algunos lo identifican con

⁷⁸ Chiavenato Idalberto Op cit p 584

funciones realizadas por empresarios gerentes o supervisores otros lo refieren a un grupo particular de personas Sin embargo para los trabajadores la gerencia es Sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo De allí que en Muchos casos cumpla con una variedad de funciones porque la persona que Desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador supervisor y delegador dependiendo del tipo de labor que realice ya sea de tipo operacional o de línea en su ambiente de trabajo

La importancia de la gerencia pública y las consecuencias de esta actitud se reflejan según autores en los resultados de la calidad de vida que se tiene en un país En donde El Estado debería delimitar su área de acción a la educación, salud, seguridad jurídica y personal creando un radio de acción para el sector privado y trabajando conjuntamente como si este fuese un aliado para construir la prosperidad del país evitando situación de conflicto dialéctica o discusión En atención a esta situación los Gerentes deben asumir numerosos roles como indica la Teoría Gerencial similar a la Teoría de la Toma de Decisiones que no evade utilizar en su funcionalidad el proceso administrativo el cual es a su vez fundamental para comprender como se desempeñan los gerentes en las organizaciones ya sean públicas o privadas

En las instituciones de gobierno como el MOP por la experiencia institucional de la investigadora como ex funcionaria de la Oficina de Capacitación de este Ministerio menciona que la funcionalidad responde a lo cotidiano sin llegar a aseverar que la

adopción de decisiones debidamente facultadas se constituyan en respuestas efectivas que deban ofrecerse como resultado de sus gestiones diarias. Porque el conocimiento aplicado a las funciones si este no considera las bondades de una buena planificación estratégica, no contará con elementos suficientes en la adopción de alternativas para las decisiones racionales. Chiavenato basado en Herbert Simón, considera que un sistema de decisiones es el que participan cada una de las personas que lo conforman en forma racional y de manera consciente en la cual escogen y toman decisiones individuales con opciones que la organización asume.⁷⁹

En este sentido la toma de decisiones puede verse como un proceso mediante el cual se da seguimiento a un conjunto de alternativas consideradas por los referidos autores Koontz y Weirich siguiendo los siguientes pasos “1 Establecimiento de premisas 2 Identificación de alternativas 3 Evaluación de las alternativas en términos de la meta, y 4 Elección de una alternativa”⁸⁰

Para esta investigación es fundamental esta teoría de la Toma de Decisiones para que los gerentes se nutran de este conocimiento que contribuya a la adopción de decisiones racionales porque estos autores plantean que los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible alcanzar sin acciones

⁷⁹ Chiavenato 2000 Op cit p 594

⁸⁰ Koontz y Weirich Op cit 187

Este planteamiento motiva a que se incremente el conocimiento gerencial del personal de jerarquía del MOP nutriéndose de saberes que eleven la formación gerencial en aras de fortalecer la capacidad analítica y de evaluación como eficientes tomadores de decisión. Se facultan en la revisión de diferentes alternativas que le permitan la selección de un efectivo curso de acción contando con modelos cuantitativos y cualitativos de investigación para el crecimiento gerencial del personal de Mandos Medios e Intermedios del MOP en la comprensión de la cultura e identidad institucional fundamentada en valores.

La mayor parte de los empresarios directivos y líderes institucionales desean que sus organizaciones se desenvuelvan con eficiencia para lograr la productividad, calidad y la excelencia en el desempeño laboral. Sin embargo, que según Al Gore en Stoner, Freeman y Gilbert solamente puede lograrse si se cuenta con el desarrollo de capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias para abrirse a los desafíos de Mercados y tecnologías para incorporar las apreciaciones de sus miembros para construir el sentido de sus acciones. Estos autores mencionan a Gore sobre quien dice que el aprendizaje no es un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.⁸¹

I EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

⁸¹ Stoner, Freeman y Gilbert. Op. cit. p. 384

La capacitación en una institución de gobierno conlleva a que mediante la adquisición del conocimiento del personal que ejerce cargos a nivel gerencial en el área pública, Que sea propiciante del Estado de Bienestar en el que se fundamenta la formación y desarrollo de capacidades como resultado de la aplicación de un buen programa gerencial de capacitación en beneficio de la población usuaria de los servicios que brinde siendo importante los señalamientos que conceptúen su función

El desarrollo y formación de los funcionarios públicos en una institución pública como es el Ministerio de Obras Públicas tiene que identificarse con factores que intervienen en la medición y evaluación de alternativas y mecanismos para la toma

De decisiones caracterizados en el estudio de situaciones derivadas de su cambiante Entorno para manejar diferentes metodologías de análisis que se conviertan en una plataforma en la cual el gerente o directivo adquiera capacidad técnica en la selección de alternativa de un conjunto de ellas y que estas acciones se logren como derivado de un aprendizaje significativo porque en este enfoque según Koontz y Weirich se cuenta

Con tres elementos importantes experiencia, experimentación investigación y análisis Resulta fundamental capacitar al gerente público para que haga un buen trabajo de legitimación de la realidad y eso implica, por ejemplo una preparación de primera calidad para entender la geoeconómica y la geopolítica mundial ⁸²

⁸² Koontz y Weirich Op cit 489

Los creadores de políticas públicas en el Estado deberían mostrar su vocación por el servicio público liderando la justa administración de las leyes de una forma imparcial para crear estabilidad y bienestar porque se trata de servir al ciudadano y no lo contrario. De esto puede decirse a su vez que la modificación y eliminación de artículos de la Carrera Administrativa en Panamá,⁸³ ha afectado el desarrollo de la política de recurso humano en detrimento del sistema de recursos humanos el cual no siendo una panacea según argumentan las nuevas administraciones sostenía este Sistema en su funcionamiento la profesionalización de funcionarios del servicio público como una decisión fundamental en la modernización de las instituciones públicas.

En este sentido según Sheldon, O. "Ningún conocimiento por profundo que sea puede suplir la falta de capacidad natural para el management. Pero un manager teniendo entendido que es un gerente con talento que mejora con la formación, por lo que además de su especialidad ⁸⁴ el gerente debe estudiar diversas artes gerenciales para administrar diversidad de recursos lo cual solamente puede obtenerse con una capacitación que permitirá con su entrenamiento. La formación requerida para enfrentar situaciones difíciles en la toma de decisiones. En estas expresiones cabe considerar de acuerdo a Sheldon, que la mayor parte de los empresarios directivos y líderes institucionales desean que sus organizaciones se desenvuelvan con eficiencia para lograr la productividad, calidad y la excelencia en el desempeño laboral.

⁸³ Asamblea Legislativa, Artículo 21 de la Ley 43 de 30 de Julio de 2009

⁸⁴ Sheldon O. The Philosophy of Management 1923

El Aprendizaje segun Stoner y Freeman citando a Al Gore no es un momento ni una Técnica es una actitud una cultura, una predisposición critica que alimenta la reflexion Que ilumina la acción ⁸⁵ Es importante enfatizar en las relaciones que se den entre las diversas opiniones proposiciones y conclusiones de autores y expertos en estas tematicas que desde el marco conceptual permite considerar las teorias que podrian describir situaciones por las que se transita en una gerencia publica, en su desempeño el cual pretende señalar la investigadora incorporando aspectos del desarrollo humano gerencial y de las decisiones por las cuales transitan los funcionarios en un cargo gerencial

La capacitación debe ser concebida como un medio para detectar los cambios identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales Debe ser entendida como un proceso continuo dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo factores claves que permiten a una institucion lograr sus objetivos El resultado de la capacitación es desarrollar a las personas y a la organizacion

Desde el punto de vista individual la capacitación debe dotar de competencias especificas para hacer frente a nuevos desafios condicionar habilidades conocimientos y

⁸⁵ Stoner y Freeman Op cit p 1

experiencias no apreciadas en el trabajo diario reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía decisional mejorar las oportunidades de promoción y progreso y proporcionar mayor seguridad y satisfacción laboral Institucionalmente la capacitación debe elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles flexibilizar la gestión para poder asumir las aceleradas transformaciones características de nuestro tiempo y de generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales La capacitación debe tomar en cuenta la misión los objetivos estratégicos y las metas de la institución, a la vez que debe procurar involucrar al conjunto de los funcionarios

En los Servicios Públicos la capacitación debe responder a la política que haya sido establecida con relación directa a las metas y objetivos institucionales como apoyo a los procesos de planificación estratégica para un adecuado control y seguimiento Siendo evidente que en instituciones en las que se estimula el aprendizaje permanente y el desarrollo del personal como preocupación central las políticas de capacitación se estimarán como un apoyo a los diferentes procesos operacionales y de planificación consecuentes con la definición de objetivos institucionales Por el contrario allí donde se han dado experiencias negativas o un bajo nivel de expectativas en torno al crecimiento y desarrollo del personal a través de la capacitación, será preciso desarrollar esfuerzos adicionales por prestigiar la función y lograr el compromiso de la mayoría en torno a su quehacer

A ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL PUBLICO

Conceptualmente el Programa de Capacitación Gerencial Publico para este trabajo consiste en un conjunto de instrucciones para el desarrollo de una serie de acciones de carácter administrativo operacionales y técnicas en la realización de funciones debidamente organizadas en su contexto con el objeto de mejorar las condiciones del personal de jerarquía Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas con la intención de promover el incremento de conocimientos en el campo gerencial desarrollando competencias potenciando habilidades y destrezas en la gestión publica, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño en pro de la eficiencia y eficacia institucional La capacitación debe estar concebida para detectar los cambios identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales y debe ser entendida como un proceso continuo dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo factores claves que permiten a una institucion lograr sus objetivos

En una función publica moderna caracterizada por una buena o excelente gestion administrativa publica, requiere que un programa de capacitación gerencial publico sea activo y participativo con objetivos y prioridades claramente definidos y sea evaluado segun sus resultados En este contexto dada su naturaleza, el objeto de este programa es distinto de lo que usualmente se conoce como una actividad de formación profesional y

laboral meramente dicha, sino porque este programa de capacitación debe incluir diferentes actores en el proceso instructores y participantes personal de mandos medios e intermedios de este Ministerio desarrollo de acciones que deriven en un diplomado en materia de gestión y gerencia pública, cuyo contenido temático se sostenga por Módulos específicos para el desarrollo gerencial combinados con procesos técnicos y seminarios prácticos llevados por dedicados docentes e instructores que conjuntamente unifiquen criterios en materia instruccional precisamente debido a la característica del programa gerencial que concilia elementos administrativos y operacionales puesto que se ubica en ambos niveles de la jerarquía organizacional conjuntándose acciones en esas dos vías para el beneficio de los actores de este proceso

Esta institución que brinda servicio público va a requerir se logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente de servidores públicos especialmente de niveles de jerarquía media e intermedia, porque una de las facultades inherentes a estos tipos de posiciones requiere la adopción de decisiones acertadas que se desprendan de actividades consistentes a una excelente planificación en la organización Esta facultad y capacidad de este tipo de recurso humano solamente puede adquirir su potenciación en estos niveles gerenciales conforme a una excelente política que se determinen consonantes a resultados que en esta vía puedan lograrse producto de una eficiente aplicación del programa y una debida evaluación de este que le permita readecuar actividades para que la programación y planes respectivos se ajusten a las necesidades que en materia de adiestramiento gerencial requerido

Se trata entonces de potenciar a los servidores publicos del MOP especialmente a los de jerarquia no solo desde una perspectiva de rendimiento sino tambien desde la relevancia de méritos para desarrollar capacidades inherentes a cada persona, considerando prioritaria la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo por lo cual interesante seria tomar en cuenta el historial laboral de estos funcionarios el contenido de una evaluación del desempeño la cual no ha sido aplicada para conocer rendimiento por lo que una parte de esta información se ha logrado en la entrevista cuestionario aplicada a veinticinco funcionarios de jerarquia media e intermedia ubicado en estos niveles del Area Metropolitana.

La complejidad de un programa de capacitación en gerencia publica requiere ser enfocado estrategicamente por lo que no puede seguir siendo concebido como un esfuerzo aislado del responsable del área, sino como un ente sistémico que va a responder a las politica de recurso humano relacionada con la meta institucional como resultado de una gestión que va más alla de un sencillo manejo sino hacia la dotación calificada de recursos que faciliten la operacion de servicios básicos

Se concibe realizar un modelo de programa de capacitación, para la formación gerencial del personal de Mandos Medios e Intermedios del MOP que comprenda la cultura e identidad institucional fundamentada en valores que conlleve el adiestramiento y desarrollo gerencial de manera estratégica para aquellos que se encuentran ubicados en otros niveles cuya participación la toma de eficientes decisiones

en distintos planos de la organización, que desde esta perspectiva, conlleve mejorar el desempeño de la Gerencia, que comprende un conjunto de actitudes que posibilita el éxito inherente a un cargo directivo esté ubicado en el nivel en el cual se desempeña, siendo el cargo que hace frente a situaciones de incertidumbre y certeza debe contar con herramientas técnicas y administrativas que le doten de la debida facultad en el desempeño de este rol. Todo funcionario con cargo de jerarquía del Ministerio de Obras Publicas que esté ubicado en cualquiera de los niveles gerenciales operacionales o técnico para conducirse debidamente como gerente sea en su dirección gerencia o departamento debe entonces comprender que mediante un programa de capacitación gerencial publico la funciones del proceso administrativo inherentes a estos cargos que son planificación, organización, dirección, y control como herramientas necesarias para un adecuado desempeño.

Desde el marco referencial de los puestos de jerarquía de esta Institución caracterizada en su misión por velar por el desarrollo y mantenimiento de la red vial deben entonces considerar que para la ejecución de la política de infraestructura se deben adoptar medidas que propendan a un excelente desempeño asumiendo como de prioridad el desarrollo gerencial precisamente que se logre en un programa de capacitación como recurso humano necesario que serán la primera cara que verán los beneficiarios de los servicios publicos que brinda esta institución.

La coherencia metodológica es primordial al diseñar actividades de capacitación lo que incluye desde realizar un análisis a la situación problema (a la que se le quiere dar solución con capacitación) La definición de un programa de capacitación debe incluir cursos y actividades llevados por excelentes instructores de organismos capacitadores en materia de gestión y gerencia pública, y una buena selección de participantes efectivos como actores del proceso. Esto requiere que la institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente y se desprendan muchas tareas de la planificación de actividades con el posicionamiento de la función de capacitación dentro de la organización como figura del sistema de recursos humanos con capacidad para participar en las decisiones estratégicas en materia de recursos humanos gerenciales consonos a las políticas que se determinen. La comunicación de resultados en esta vía producto de una eficiente aplicación del programa y una debida evaluación del sistema debe permitir readecuar actividades para que la programación y planes respectivos se ajusten a las necesidades que en materia de adiestramiento gerencial se requiera.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos no sólo desde una perspectiva de rendimiento sino también desde la relevancia de méritos y desarrollar capacidades inherentes a cada persona, considerando prioritaria la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo. Desde esta perspectiva, se concibe realizar un modelo de programa de capacitación, para la formación gerencial del personal de Mandos Medios e Intermedios del MOP que comprenda la cultura e identidad institucional fundamentada en valores que conlleve el adiestramiento y

desarrollo gerencial de manera estratégica para aquellos que se encuentran ubicados en otros niveles cuya participación la toma de eficientes decisiones en distintos planos de la organización

B ETAPAS PREVIAS QUE DEBE REALIZARSE PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

1 Analizar necesidades de capacitación

Análisis del Problema

Análisis de Tareas

Poblacion a Capacitar

2 Desarrollar la capacitación

Diseñar contenidos

Diseñar y producir material de capacitacion

Capacitar instructores

Ejecutar eventos de capacitación

3 Lineamientos para Evaluar la Capacitacion

Evaluar aspectos educativos

Evaluar aspectos logísticos

Resultados

CAPITULO TERCERO

ANALISIS DESCRIPTIVO Y ESTADISTICO DE LA

INFORMACION

**“Es la vocación de servicio la que tendría que enmarcar todo lo que se
haga sobre gerencia en el sector público”⁸⁶**

⁸⁶ Kliksberg Op Cit. p 20

El problema de investigación planteado en el Capítulo Primero motivación de este estudio el cual consiste en qué manera el desarrollo de un programa de capacitación en Gerencia Publica para funcionarios de jerarquia de los Mandos Medios e Intermedios de la Region Metropolitana impacta en el desarrollo de habilidades y destrezas de la gestión competitiva, para la mejora de calidad de los distintos servicios publicos del MOP que se brinden con eficiencia y eficacia.

Las respuestas que se darán en este capítulo aglutina la recopilación de datos como resultado del cuestionario entrevista aplicados a un grupo seleccionado como parte de esta investigación, y de las encuestas aplicadas a usuarios beneficiarios de los servicios, que incluye informacion adicional recibida como observaciones y comentarios de ambos grupos tratados en este estudio enfatizando en los criterios emanados de especialistas en la materia y de los que experimentan los resultados de una gestión excelente buena o deficiente brindada por esta Institución para solidificación del analisis

I TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

Este procedimiento registra toda la información y datos recopilados en ambos instrumentos iniciándose con la consolidación de datos pertinentes al cuestionario entrevista de funcionarios de Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas para su análisis respectivo como sigue

A. DE LOS CUESTIONARIOS ENTREVISTAS APLICADOS A FUNCIONARIOS

En esta etapa se presenta el conjunto de informacion obtenida de los cuestionarios entrevistas aplicados a los funcionarios que ha sido subdivida conforme al diseño del cuestionario que contenia tres fases cuyos resultados se exponen de la siguiente manera

A Resultados Datos Generales B Resultados Sobre eficiencia, eficacia y calidad para la mejora de los servicios publicos y C Resultados Sobre el Programa de Capacitación A continuación se presentan los datos estadísticos por fase

A 1 Sobre los Datos Generales del cuestionario entrevista

Las cifras que aparecen en el Cuadro N° 1 sobre la información consolidada de la parte A suministrada por los funcionarios del Ministerio de Obras Publicas ubicados en distintas áreas de la Region Metropolitana, fueron agrupadas conforme a cada indicador para conocer las respuestas cualitativas y cuantitativamente de las preguntas solicitadas referente a su posición en la estructura jerárquica, su comportamiento en cuanto a años en el cargo o puesto nivel de escolaridad cursos de capacitacion en Gerencia Publica y participación en la Escuela de Líderes como se presenta a continuación

CUADRO 1										
CONSOLIDACIÓN DE DATOS GENERALES										
Cuestionario – Entrevista a Funcionarios del MOP										
CARGO O PUESTO	T O T A L	/	Años de Servicio en el cargo	Promedio de Años de Servicio en el cargo	Nivel de Escolaridad			Cursos en Gerencia Publica	Participacion en Escuela de Lideres	
					Secun daria	Universidad			Si	No
						Com pleta	Incom pleta			
Jefes	11	44	45 75	4 16	3	7	1	0	2	9
Sub-Jefes	5	20	33	6 6	0	2	3	0	2	3
Supervisor Administrativo	6	24	29	4 8	2	2	2	0	3	3
Asistentes Administrativos	3	12	12	4	1	1	1	1	1	2
Total	25	100	119 75	4 9	6	12	7	1	8	17

Se puede interpretar de la informacion percibida por los 25 funcionarios entrevistados solamente 11 representan cargos de jefatura Media e Intermedia como jefes de Departamentos y de Seccion que en terminos porcentuales refleja un 44% del total de las entrevistas. De esta generalidad de acuerdo a la ubicacion en el cargo tienen una cantidad de 45 años con un promedio de 4 16 de los cuales segun la informacion recabada llevan entre 1 a 20 años en el cargo que puede decirse que es un promedio de 4 años en terminos generales.

En cuanto a la escolaridad 7 de estos jefes alcanzaron un nivel universitario completo algunos de estos ubicados en posiciones tecnicas administrativas ademas 1 con

universidad incompleta y 3 son de Secundaria o Bachiller. Estas cifras podrían ser comparativas con el resto de la población de la Región Metropolitana en estudios posteriores que serían significativas para conocer el grado de escolaridad de funcionarios en términos generales ubicados en los Mandos Medios e Intermedios. Cabe resaltar que de la totalidad de los funcionarios entrevistados como Jefes 9 de estos no participaron en la Escuela de Líderes solamente 2 si lo hicieron. Las causas de no asistencia en su mayoría fueron el poco tiempo disponible y la poca información respecto a este programa.

De este registro de información en los cuestionarios entrevistas denotan solamente la percepción de un 20% del total quienes participaron como Subjefes que en términos absolutos suman a 5 personas un 24% de estas percepciones representan a 6 Supervisores Administrativos y 12% del total a 3 Asistentes Administrativos. De los Sub-Jefes solo 2 tienen un nivel de escolaridad universitaria completa, y 3 personas con incompleta. En lo referente a los Supervisores Administrativos tienen una paridad de escolaridad de 2 para los casos de de universidad completa, 2 incompleta y 2 son de secundaria. Cabe resaltar que la participación de estos grupos en la Escuela de Líderes no fue muy significativa, un total general de 8 que si participaron en relación a 17 que así no lo hicieron.

En los gráficos siguientes se anotan los datos capturados en el cuestionario entrevista a funcionarios relativo a los puntos B Sobre eficiencia y eficacia de los servicios públicos

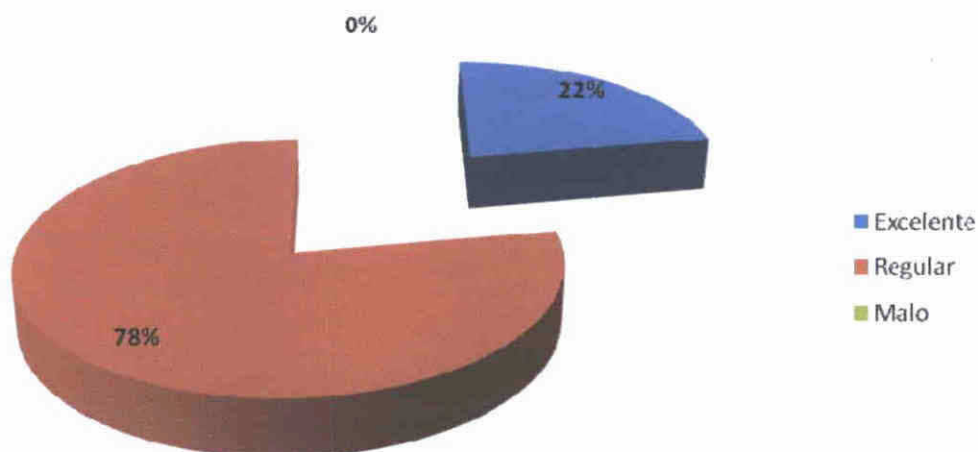
y C sobre el desarrollo de un programa de capacitación cuya interpretación y análisis se realiza a continuación

A.2 Sobre las preguntas de eficiencia, eficacia y calidad para la mejora de los servicios públicos

Los gráficos siguientes son el resultado de la información suministrada por los **funcionarios de Mandos Medios e Intermedios** cuya percepción representa como respuestas la serie de preguntas respecto a su apreciación en concepto de eficiencia, eficacia y calidad para la mejora de los servicios públicos del MOP en la Región Metropolitana.

Se puede apreciar en el gráfico N° 1 que la calificación obtenida en términos porcentuales en su nivel de percepción en materia de competencia considera que en los momentos actuales en que la globalización exige a los funcionarios de jerarquía del sector público sean altamente competitivo de acuerdo al nivel de percepción de los funcionarios entrevistados como regulares en un 78% y un 22% excelentes

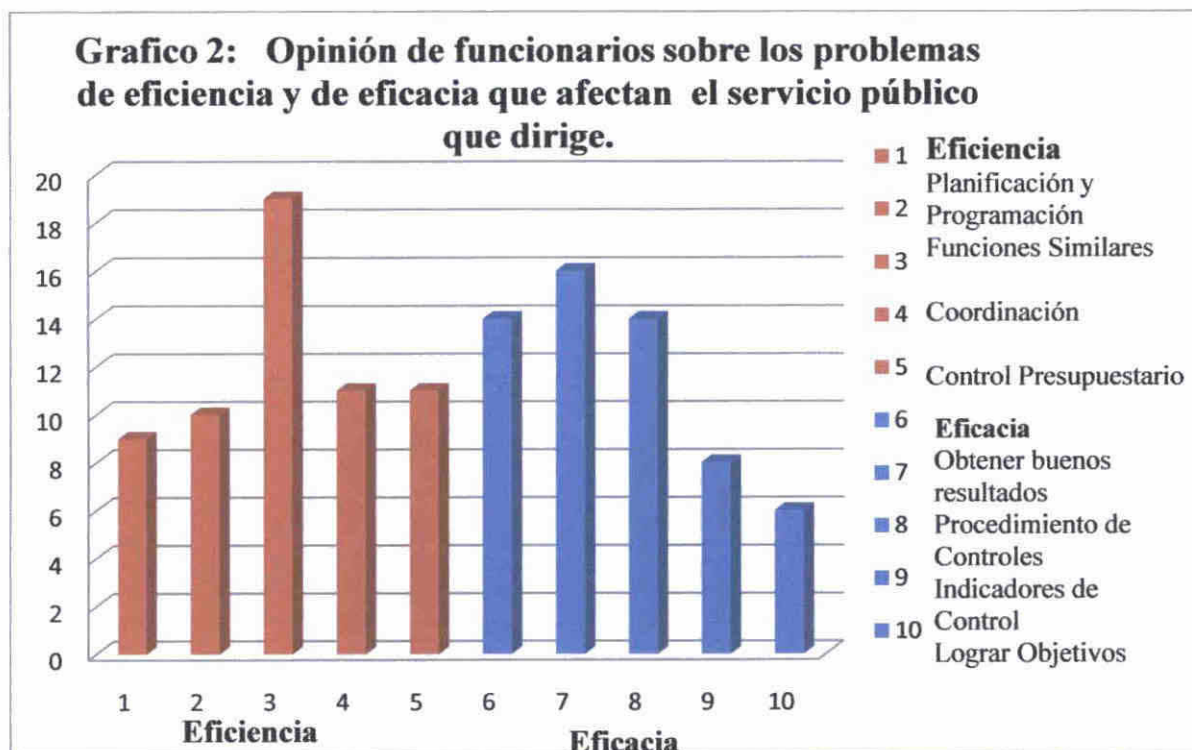
Gráfico 1: En los momentos actuales en que la globalización exige que los funcionarios de jerarquía en el sector público sean altamente competitivos, en términos de eficiencia y eficacia cómo considera usted que pueda ser calificado el servicio público



Se puede apreciar en el gráfico 2, en relación a la existencia de problemas de eficiencia y eficacia que podrían suscitarse en el área o servicio público que dirigen conforme a la variedad de estos que han sido listados, la percepción de este indicador en materia de eficiencia comprende a dieciocho (18) de los funcionarios entrevistados, quienes opinaron que la coordinación es el mayor de estos, que como función forma parte del proceso administrativo que un gerente público debe saber en cuanto a las capacidades administrativas que debe manejar según los autores.

En relación al control presupuestario y a las responsabilidades mal definidas 10 funcionarios consideraron que existen este tipo de problemas. Seguidamente 9 opinaron

que hay problemas referentes a funciones similares. De estos solo 8 personas consideraron la existencia de problemas de planificación.



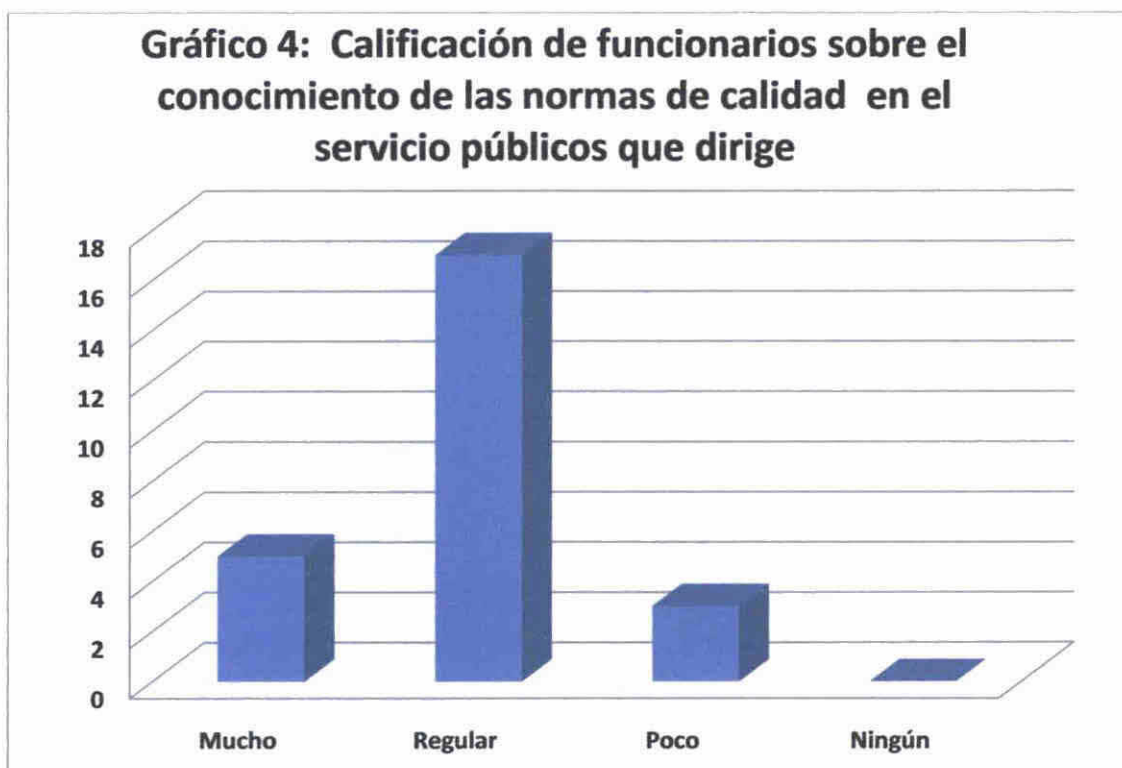
En tanto que en materia de eficacia 15 opinaron sobre la existencia de problemas concernientes a procedimientos y controles; 14 de estos funcionarios consideran que hay dificultad en la obtención de buenos resultados y en los indicadores de control; 9 de los entrevistados opinaron que como problema el lograr los objetivos; y por último 5 consideran que la capacitación de subordinados es otro problema.

Puede observarse en el gráfico 3, que en materia de gestión para obtener excelentes resultados en cuanto a la labor que se realiza en el servicio público que dirigen, un 76% la consideran en como mediana y un 24% como baja. Estas cifras que se enmarcan en el concepto de eficacia en cuanto a la calidad del servicio se aprecian como moderadas sin tomar en cuenta la opinión de los usuarios del servicio quienes sobre el particular también tienen su apreciación, cuyos resultados se podrán conocer posteriormente en los puntos relativos a estos criterios.



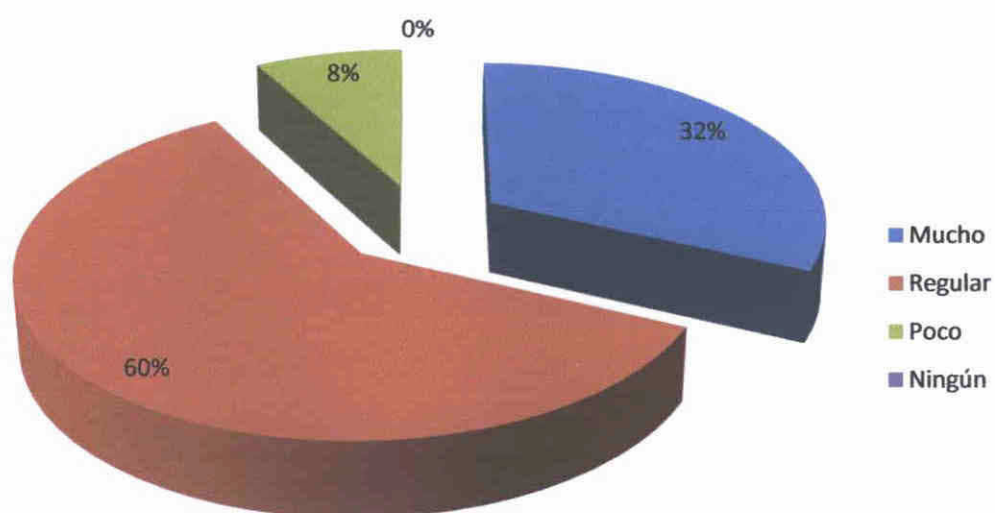
Los resultados observados en el gráfico 4 en cuanto a las normas de calidad 17 de estos entrevistados calificaron que regular, 5 que mucho, y 3 que poco. Este criterio se ajusta

al conocimiento del concepto que aparentemente pareciera que medianamente si conocen de estas normas.



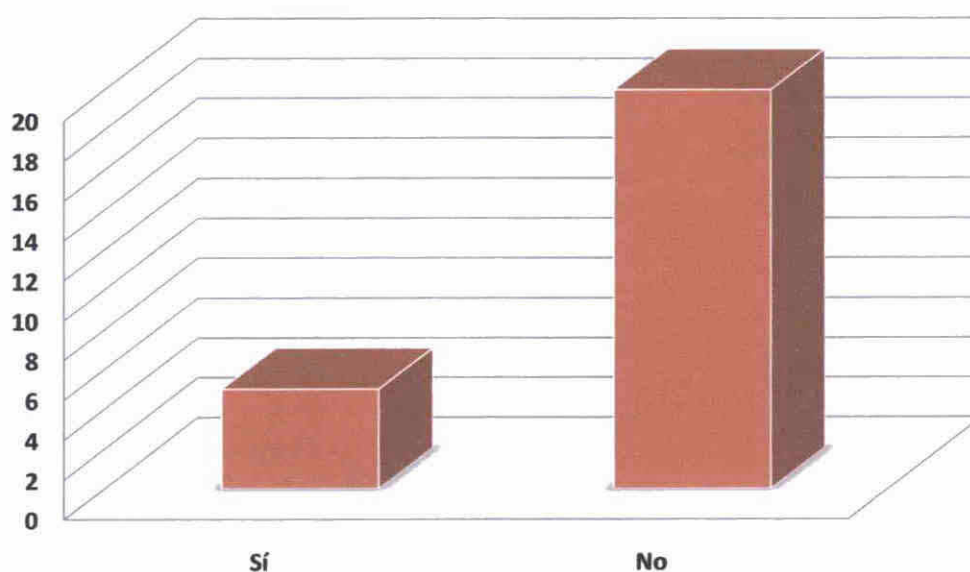
Como se observa en el gráfico 5 relativo al manejo de procedimientos técnicos en el servicio público en términos porcentuales un 60% de los 25 entrevistados opinaron que regular, un 32% que mucho y un 8% de ellos que poco. Esta calificación aparentemente denota que existe un alto conocimiento en el manejo de estos procedimientos, por tener una representatividad de ambos porcentajes del 92% en el manejo y uso de estos elementos.

Gráfico 5: Opinión de funcionarios si estan de acuerdo o no sobre el manejo de procedimientos administrativos y técnicos en el servicio público que dirige



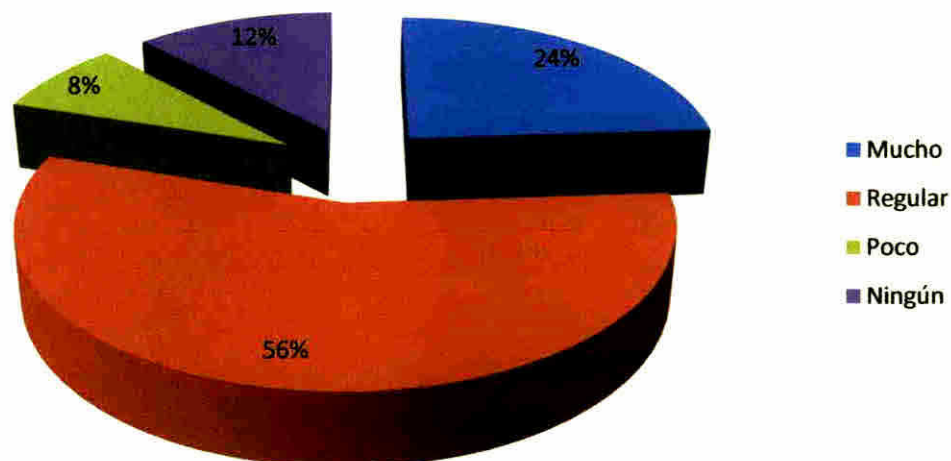
En el gráfico 6, se puede apreciar que del total de 25 entrevistas, 19 funcionarios consideran que no están debidamente actualizados los Manuales y Reglamentos, 6 opinaron que sí, situación que podría ser considerada como relativa conforme a los datos descritos anteriormente en el gráfico, lo que aparentemente denota un mediano resultado.

Gráfico 6: Opinión de funcionarios sobre la actualización de los Manuales y Reglamentos en el servicio público que dirige



En grafico 7 puede apreciarse que en terminos porcentuales el 56% de los funcionarios opinan que si cuentan una cantidad regular de Manuales y Reglamentos que les permite en forma realizar una actuación más eficiente y eficaz; el 24% de estos entrevistados opinaron que cuentan con muchos para la ejecución de las actividades; un 12% de estos funcionarios que no cuentan con ningun tipo de Manual; y el 8% de estos entrevistados dicen que cuentan con pocos manuales para realizar la labor.

Gráfico 7: Opinión de entrevistados en términos de porcentaje sobre si cuenta el Área de Actividad con Manuales y Reglamentos que permiten una actuación más eficiente y eficaz

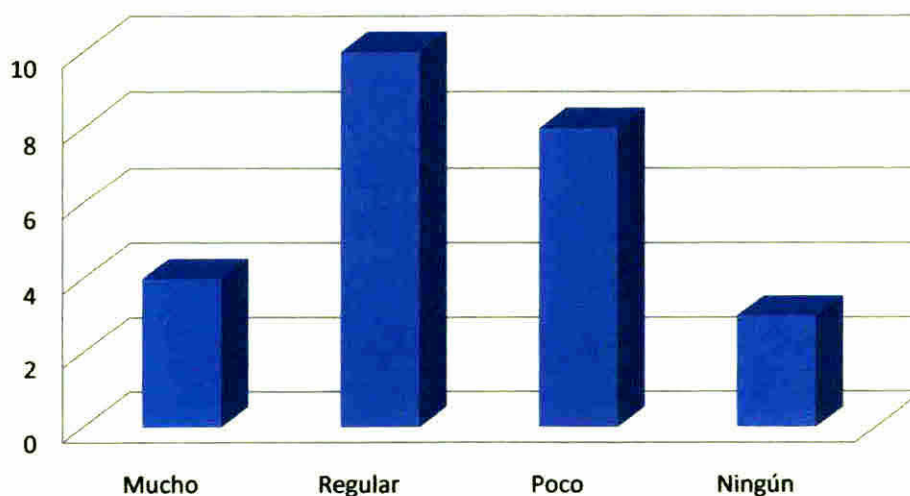


Esta situación podría decirse representa una buena actuación en cuanto a la aplicación de procedimientos y reglamentos, que si se totalizan las opiniones de regular y mucho representaría en términos porcentuales el 80%, donde el 56% estaría casi coincidiendo un tanto con las opiniones vertidas en el gráfico sobre el manejo de los procedimientos con una representatividad en terminos porcentuales del 60% de los funcionarios entrevistados, y de 32% que además señalaron como mucho que también conocen los procedimientos, que finalmente totalizarían ambos un 92%.

En el gráfico 8 sobre la aplicación de procedimientos contenido en los Manuales Administrativos necesarios para el desarrollo de una eficiente gestión hay una fuerte

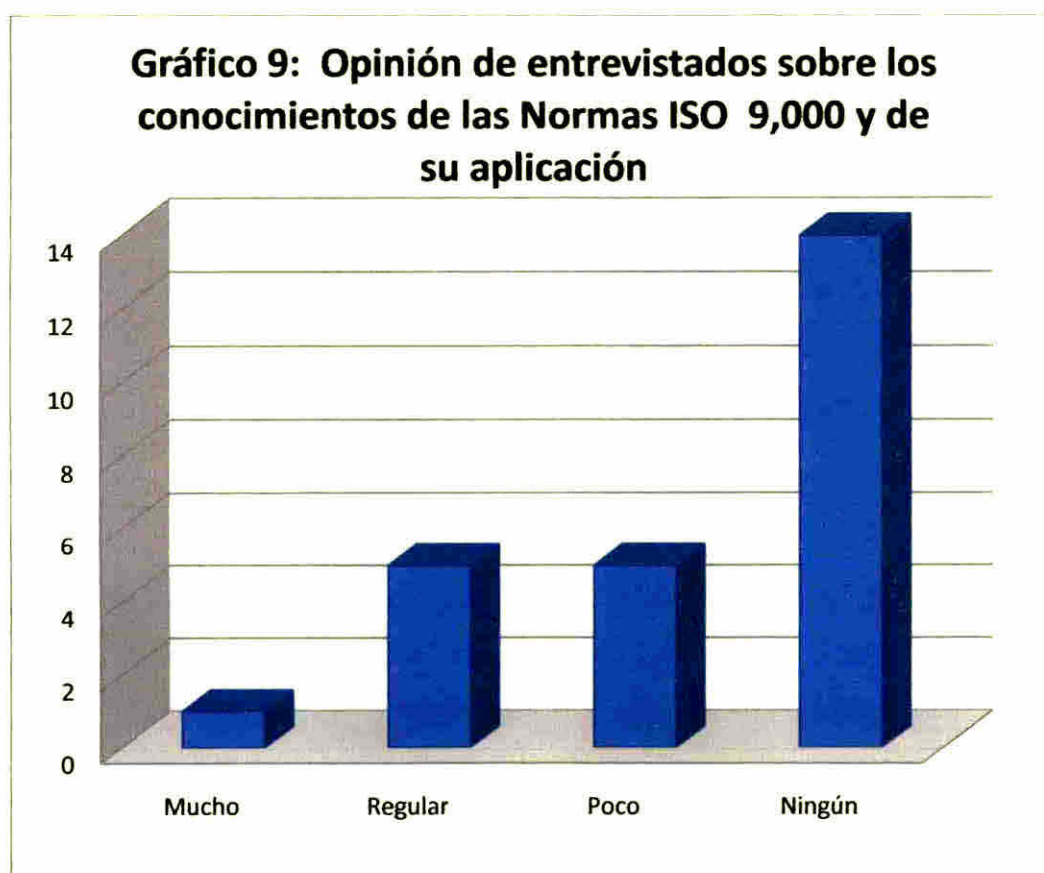
coincidencia con anteriores gráficos 5 y 7. En este se puede observar que alrededor de **10** personas entrevistadas dijeron que tienen un conocimiento regular en la aplicación de los Manuales Administrativos, **4** funcionarios opinaron que mucho conocimiento para su aplicación lo cual suma a **14** personas que si conocen los procedimientos y los aplican. En tanto **8** funcionarios tienen poco conocimiento en su aplicación y **3** no tienen ningun conocimiento de los manuales, cuya sumatoria sería de **11** personas que hacen un total de 25 entrevistas.

Gráfico 8: Opinión de funcionarios sobre la aplicación de procedimientos contenidos en los Manuales Administrativos necesarios para el desarrollo de una eficiente gestión.



En el gráfico 9 opinión de entrevistados sobre los conocimientos de las Normas ISO 9,000 y de su aplicación 14 funcionarios dicen no tener ningún conocimiento, 5 entrevistados que regular conocimiento, 5 que poco conocimiento y solo uno que mucho

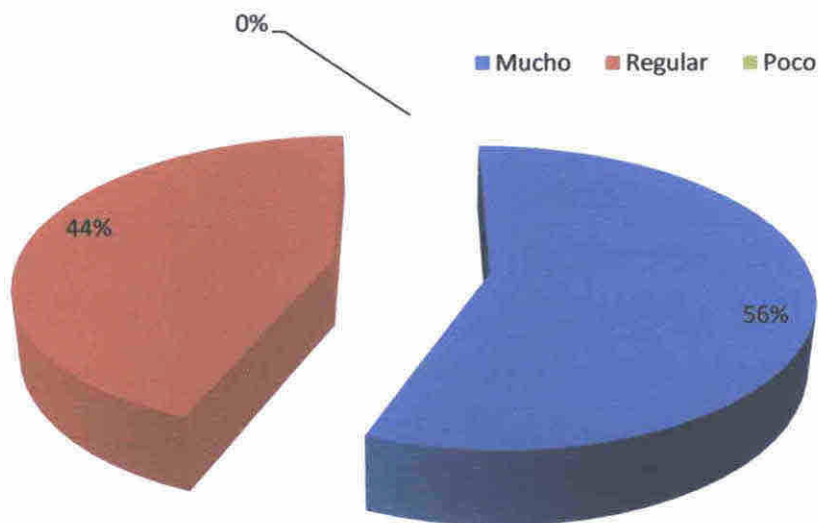
lo que indica en términos comparativos que la información relativa al **gráfico 4** sobre el conocimiento de las normas de calidad no hay una coincidencia en cuanto a resultados porque **17** de los entrevistados calificaron que regular conocimiento, **5** que mucho, y **3** que poco, ya que en el gráfico 9 la cantidad de 14 personas que no tienen ningún conocimiento es el valor más alto en el resultado y la cifra de 5 pareciera se relacionara un tanto con la del gráfico 4 en cuanto a poco y regular conocimiento, cifras que denotan que en materia de calidad hay fases deficitarias.



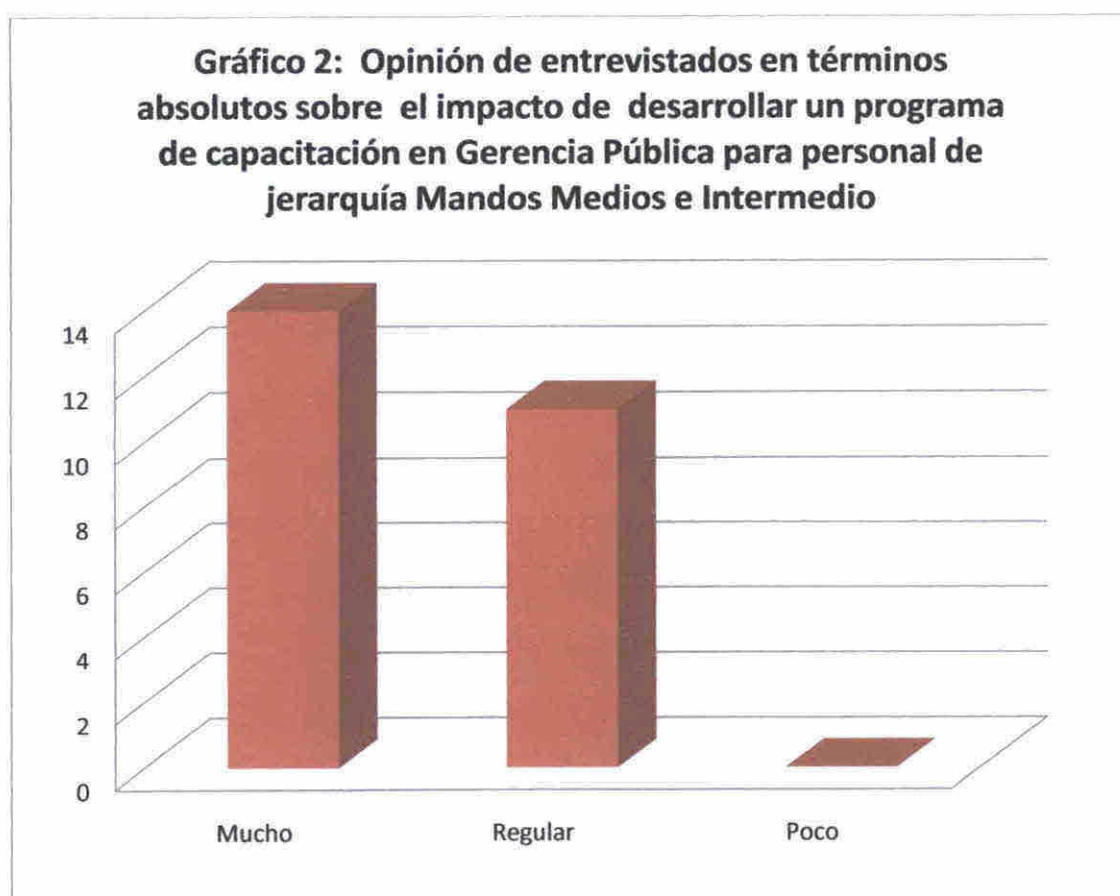
A.3. Sobre las preguntas para el desarrollo de un programa de capacitación:

Es interesante conocer que la opinión que tienen los funcionarios sobre el impacto que tendría desarrollar un programa de capacitación en gerencia pública para Mandos Medios e Intermedios, tiene un 56% de mucha aceptación, y un 44% de regular aceptación, lo que significa que hay interés alto que representa el 100% de aceptación en la actualización de los funcionarios de jerarquía en el incremento de conocimiento y habilidades para hacer frente a las exigencias de la clientela o usuario de los servicios públicos del MOP.

Gráfico 1: Opinión de entrevistados en términos de porcentaje sobre el impacto que tendría desarrollar un programa de capacitación en gerencia pública para funcionarios de jerarquía Mandos Medios e Intermedios del MOP

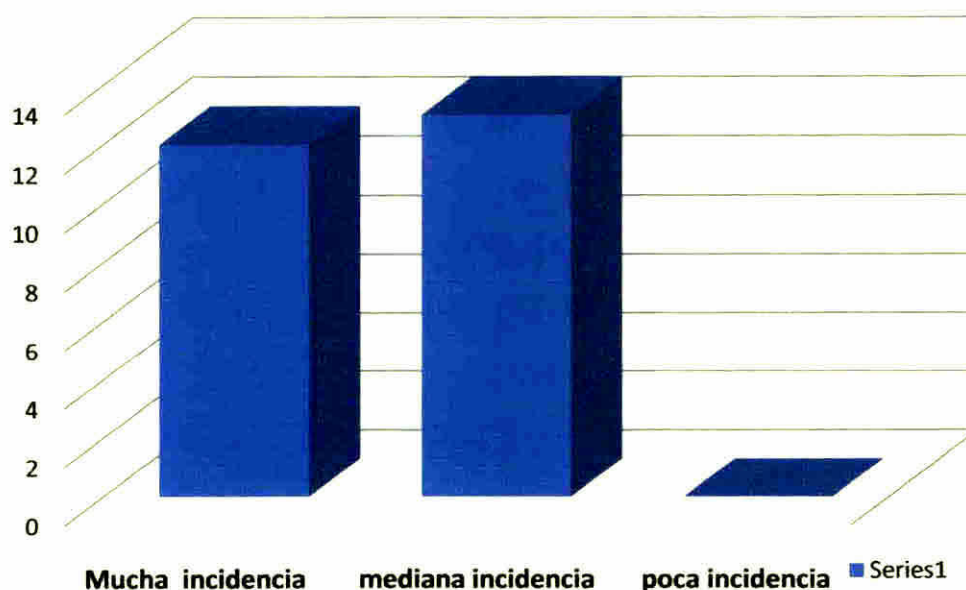


Estos datos representativos del gráfico 1 aglutinan la opinión de los 25 funcionarios entrevistados sobre el impacto que tiene el desarrollar un programa de capacitación en gerencia pública. Según se comparan los datos en términos porcentuales y absolutos el gráfico 1 y el gráfico 2, de los funcionarios que emitieron su opinión el 56% de los entrevistados del gráfico 1, representan a 14 funcionarios que opinaron que mucho impacto, y el 44% de las entrevistas representan a 11 funcionarios quienes opinaron que regular impacto.



En el gráfico 3 referente a la incidencia de desarrollar un programa de capacitación en gerencia pública para el personal de jerarquía de Mandos Medios e Intermedio que incrementa destrezas y habilidades para el logro de la eficiencia y eficacia según se observa 13 funcionarios opinaron que tiene mediana incidencia y 12 que mucha incidencia, lo cual confirma el grado de aceptación de este programa, además que coincide con el gráfico 1 en cuanto al impacto de su desarrollo.

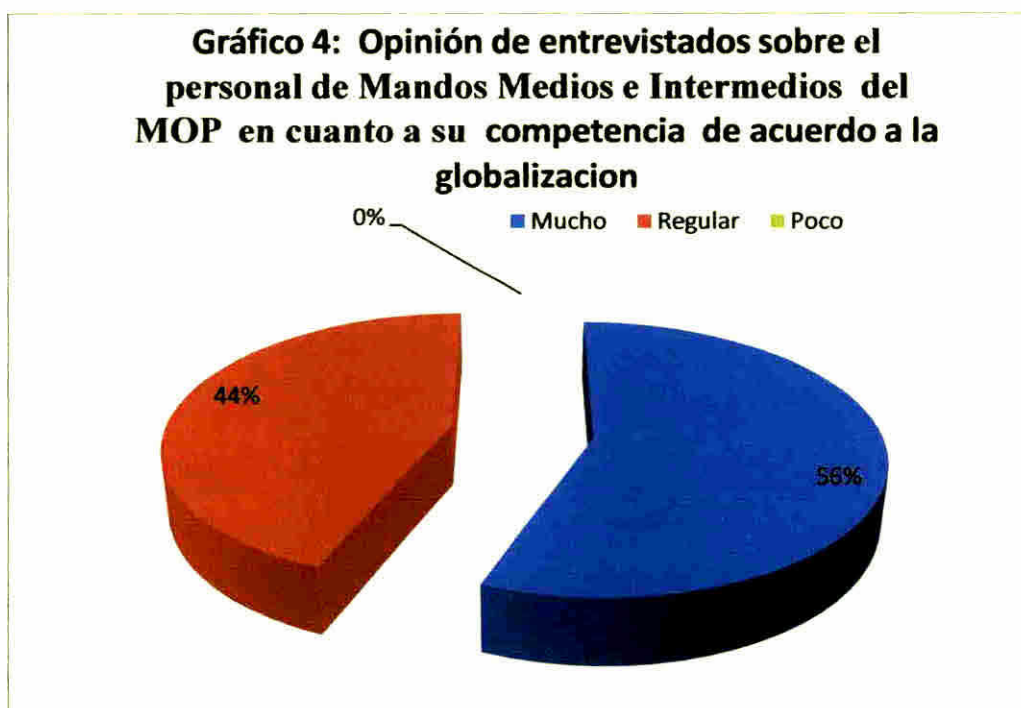
Gráfico 3: Opinión de funcionarios sobre la incidencia de desarrollar un programa de capacitación de Gerencia Pública para personal de jerarquía Mandos Medios e Intermedio que incrementa destrezas y habilidades en el logro de la eficiencia y eficacia



La apreciación que tienen los funcionarios sobre la competencia del personal de Mandos Medios e Intermedios en materia de competencia conforme a lo que exige la

globalización, el 56% de los entrevistados opinaron que mucha, y 44% que regular competencia. No obstante, esta ponderación que es alta según sus opiniones, es a su vez un tanto relativa, si se comparan estos datos con los resultados de las graficas anteriores sobre eficiencia, eficacia y calidad en lo pertinente al manejo de procedimientos y de los manuales en cuanto a su aplicación y a la actuación de funcionarios de jerarquía del Ministerio.

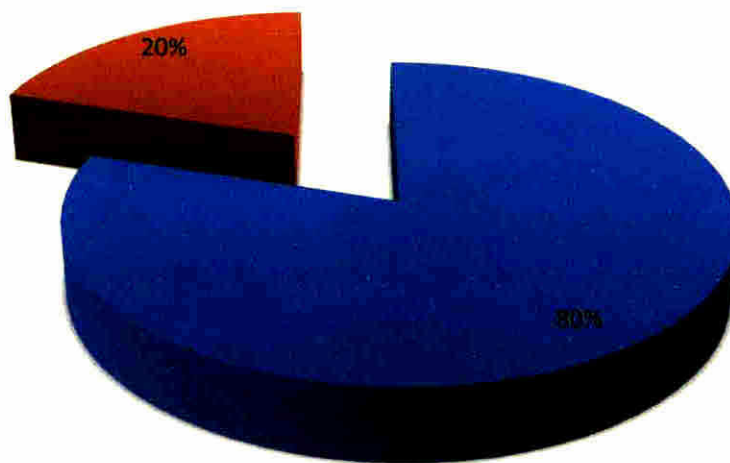
Se puede apreciar que en el gráfico 4 sobre la competencia del personal de Mandos Medios e Intermedios, de acuerdo a la globalización se confirma en relación al gráfico 2, que estos tienen mucha competencia en un 56% y un 44% que regular competencia para hacer frente a la globalización.



En la gráfica 5 se puede observar que el 80% de los funcionarios entrevistados opinaron que alta ponderación y 20% que mediana ponderación, que en términos de coincidencia podría decirse que estos resultados denotan contar con una buena gestión que conlleva a resultados de excelencia.

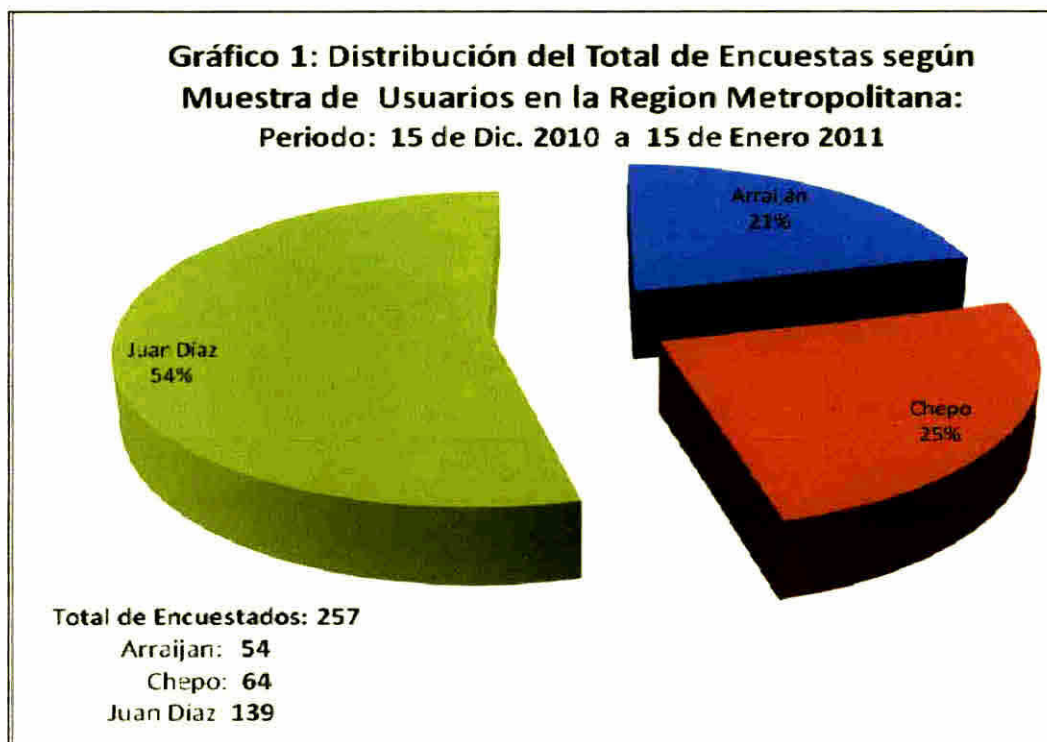
Gráfico 5: Ponderación de entrevistados en materia de gestión para la obtención de excelentes resultados, al personal de jerarquía de los Mandos Medios e Intermedios del MOP

■ Alta ■ Mediana ■ Baja



B. SOBRE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Se aprecia en el Gráfico N° 1, que la distribución de la muestra de encuestados en el capítulo primero corresponde a 257 personas ubicadas en tres Comunidades que fueron seleccionadas las cuales forman parte de la Región Metropolitana del Ministerio de Obras Públicas que porcentualmente representa en términos porcentuales un 54% para Juan Díaz, 21% para Arraiján y 25% para Chepo. Esta representatividad acumula la totalidad de las muestras como una representación gráfica de cobertura de los datos, conforme a la estimación muestral para la corroboración de la información.



Las preguntas fueron diseñadas con criterio de uniformidad para que las respuestas reflejasen integralidad, en estas percepciones de los encuestados. Se puede observar que en el gráfico 2 se incluye un cuadro adicional, donde se listan una serie de servicios públicos que realiza esta institución a los cuales se apersonan o ubican los usuarios beneficiarios de la acción pública del Ministerio de Obras Públicas como ente responsable de la vialidad nacional.



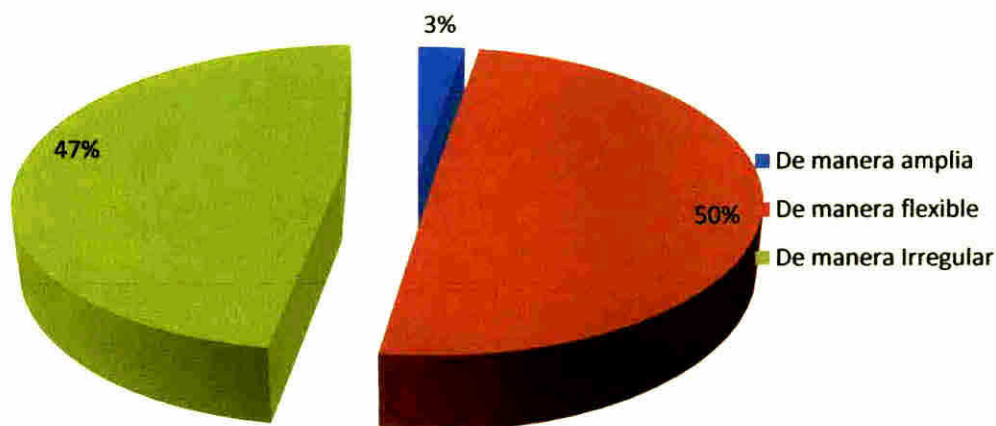
Segun se observa en el gráfico 2 la solicitud de servicios de Reparacion de Calles tiene una mayor representatividad siendo que de la totalidad de los encuestados 89 así lo han señalado Seguidamente 65 de estos manifiestan que el servicio de construccion de cunetas es otra de las consultas a las cuales acuden en busca de respuesta. Unas 63 personas dieron su respuesta sobre acudir a solicitar el servicio de drenajes pluviales

Unos 58 encuestados opinaron que han ido a solicitar la construccion de puentes y 18 de éstos han visitado las ventanillas unicas para solicitar este tipo de servicio De las respuestas obtenidas 15 de estas personas han solicitado servicio de inspección y 14 han requerido servicio de mantenimiento general Cabe resaltar que al solicitar sus opiniones ellos se han desbordado en comentarios en muchos de los casos negativos de como prestan este servicio y que la consulta a estos técnicos se hace con muchos obstaculos puesto que no se les ve en los momentos cruciales de necesidad por ejemplo en las Comunidades de Chepo manifestaron que este personal solamente acude cuando se tiene que inaugurar alguna obra, pero que la dificultad de acceso se da incluso en la Agencia que tiene el MOP donde las respuestas no llegan a darse con facilidad El resto de los servicios a consultar tienen respuestas bastante bajas de solicitud segun se aprecia en gráfico

En la grafica 3 que se refiere a cómo califica la atención brindada por el personal general y de jerarquia sobre el servicio publico recibido el indicador de deficiente tiene un porcentaje alto del 41% de los encuestados un 36% como regular un 21% como buena y

un 2% como excelente. Estos porcentajes se aproximan a las críticas que fueran planteadas por los encuestados en Chepo y otras negativas en la Comunidad de Juan Díaz, quienes aluden poca escucha a las situaciones planteadas y a las posibles respuestas que puedan darle a sus peticiones o problemática algunas eminentemente de gran magnitud, que posteriormente les afecta grandemente.

Gráfico 3: Opinión de encuestados sobre el beneficio que tiene el horario que mantiene la Institución sobre el servicio público brindado

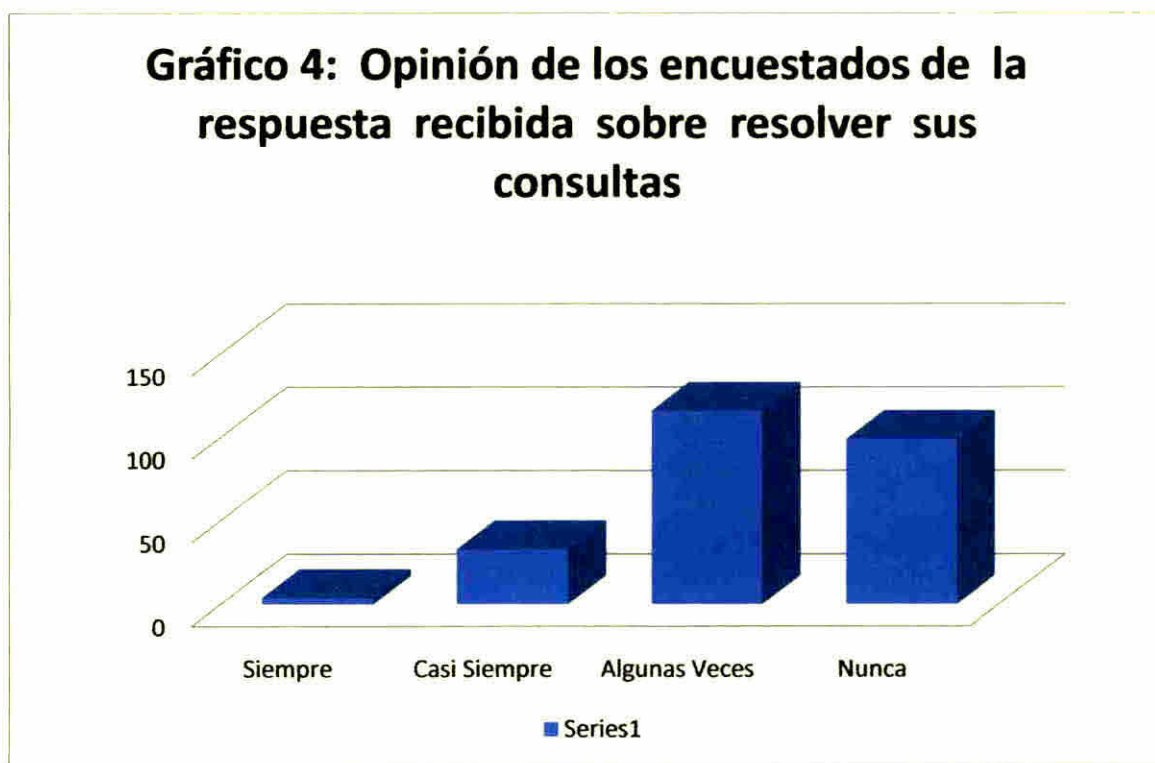


Cabe resaltar que hubieron encuestados quienes manifestaron su buena accesibilidad a estos servicios con una buena atención, siendo de acuerdo a estos registros, los menos en recibir una atención agradable. En la Comunidad de Juan Díaz precisamente por el problema de drenaje e inundación se recibió una queja de una persona experimentada en este tipo de situaciones quien ha laborado en la Zona del Canal y en otras organizaciones

como operativo de Emergencias ha participado en Seminarios Desastres e Inundaciones y vive desde muchos años en la Calle 1 Del Carmen la cual bordea prácticamente con el río Juan Díaz. Le brindó sugerencia de cómo resolver la problemática a unos de los Ingenieros Responsables de estas obras pero no le hizo caso sobre de instalar en el drenaje una tapa de acero que al sentir la fuerza del río se cerrase automáticamente. Cómo no le prestaron atención cuando llegó la inundación se volvieron a inundar. Lo que sucede según su opinión es que el MOP conjuntamente con el Municipio han elaborado un dique o barrera protectora la cual al recibir el impacto del agua se devuelve por los ductos provocando su desbordamiento o inundación de la Calle cuya solución le fuera dada a los Técnicos pero no la acogieron.

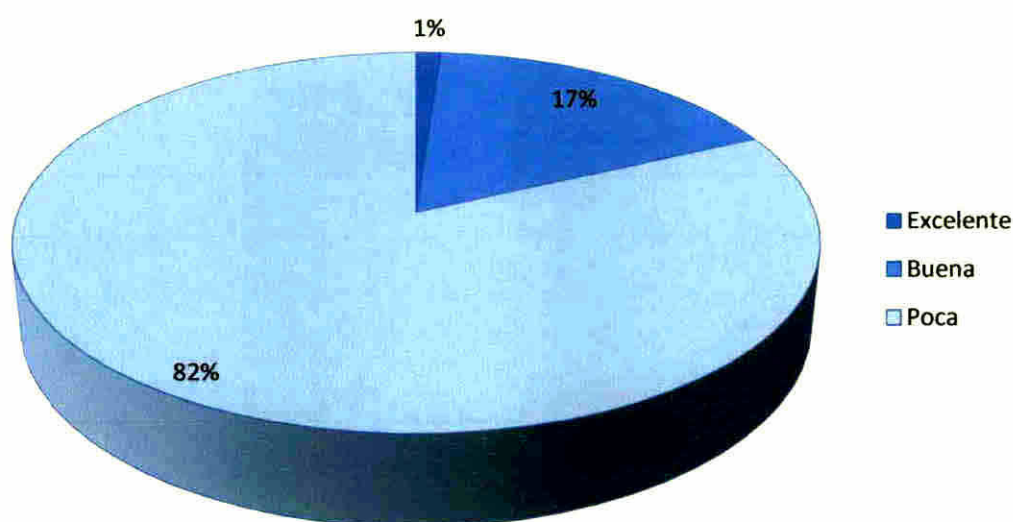
Las respuestas que fueron recibidas en el gráfico 4 se asemejan un tanto a las opiniones del gráfico 3 sobre la atención brindada por el personal general y de jerarquía del servicio público recibido del MOP. Como se puede observar en el gráfico 4 que aglutina las opiniones emitidas sobre resolver las consultas planteadas en el servicio público al cual ha acudido siendo que un total de 116 personas aproximadamente dicen que algunas veces han resuelto sus consultas en tanto que unas 99 personas manifestaron que nunca y unas 42 que casi siempre. Estas opiniones se asocian a las anteriores dado que el nivel de respuestas en cuanto a resolver las consultas representativas de unas 257 personas encuestadas de las cuales al sumarse los indicadores de algunas veces y nunca dan un valor totalizado de 215 personas que respondieron en forma negativa lo que aproximadamente refleja en términos de porcentaje el 83% del total de los encuestados.

que algunas veces y nunca reciben respuesta. En tanto que el 16% contestaron afirmativamente que reciben respuesta.

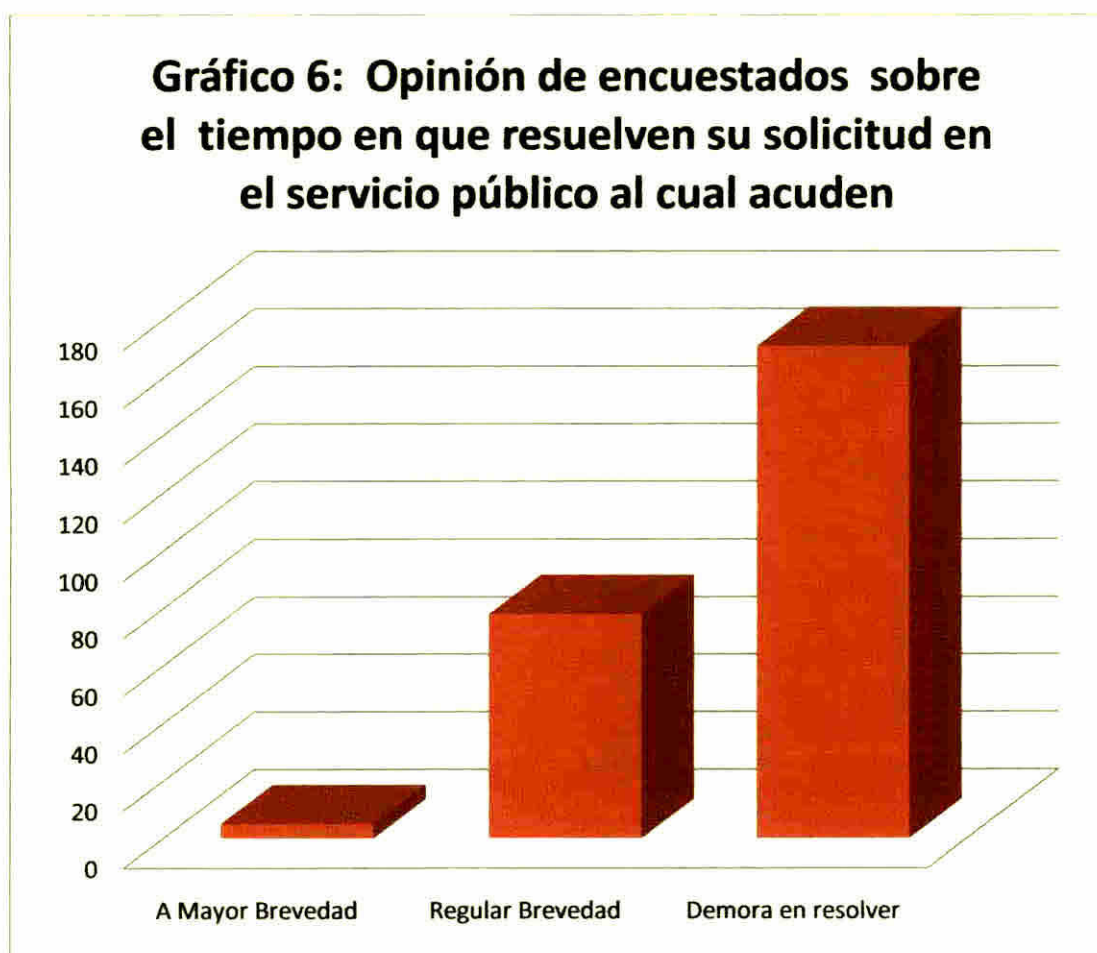


Otra situación de importancia y similar señala el gráfico 5, el cual se refiere a la documentación e información que se requiere del servicio público solicitado y es que solamente un 17% de ellos opina que es excelente esta entidad en relación a contar con documentación e información para el servicio público, un 1% que es regular, en tanto que, el 82% del resto de encuestados opinaron que es poca la información disponible.

Gráfico 5: Opinión de usuarios en porcentaje sobre documentación e información requerida en el servicio público requerido



Las respuestas emitidas en el gráfico 5 sobre el tiempo en que resuelven las solicitudes corresponden a 160 personas que opinaron que demoran en resolver sus solicitudes lo cual representa en términos porcentuales del total de 257 un 62.3%, información que se asemeja a las gráficas anteriores en cuanto a respuestas emitidas, teniendo una representación en este caso de un 37.7% favorable a la institución y dos terceras partes aproximada de negatividad en cuanto la solucion de situaciones.



Como se puede observar en el gráfico 6, sobre el tiempo en que resuelven su solicitud del servicio público requerido, estas respuestas son el reflejo de la situación que experimenta la ciudadanía en relación a la atención recibida en los servicios públicos solicitados para mejorar la calidad de estos. Así lo confirman los resultados que de 257 encuestados alrededor de 174 opinaron que demoran en resolver, lo que representa unos 66.5% de la totalidad, en tanto que 78 dicen que con regular brevedad que cubre en términos de porcentaje el 30%, y 5 opinaron que a la mayor brevedad resuelven su solicitud. Si se

observan los resultados emitidos en el gráfico 4 sobre las consultas realizadas de estos 257 consultados 215 personas opinaron que algunas veces y nunca con un porcentaje de representación del 83%, de lo cual si se restaría de 215 personas, 174 tendríamos una diferencia de 41 personas, que revela poca diferencia representativa en cuanto a una atención poco eficiente recibida en los servicios públicos a los que acuden.

Se puede observar en el gráfico 7 sobre opinión de los encuestados en relación a las respuestas recibidas por información solicitada a los funcionarios públicos sobre el servicio público requerido que 148 personas dicen que es deficiente la respuesta recibida, 67 consideran que regular, 31 que buena y 7 personas que excelente, representado a una minoría en cuanto a esta respuesta.

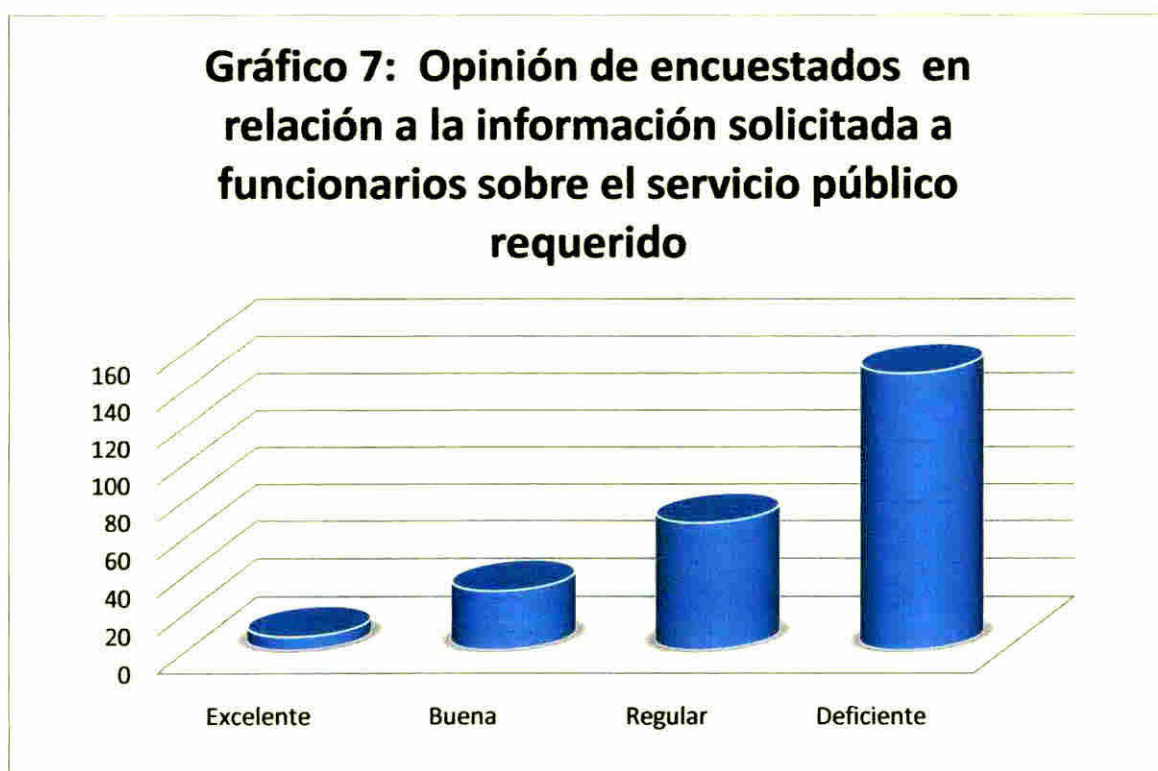
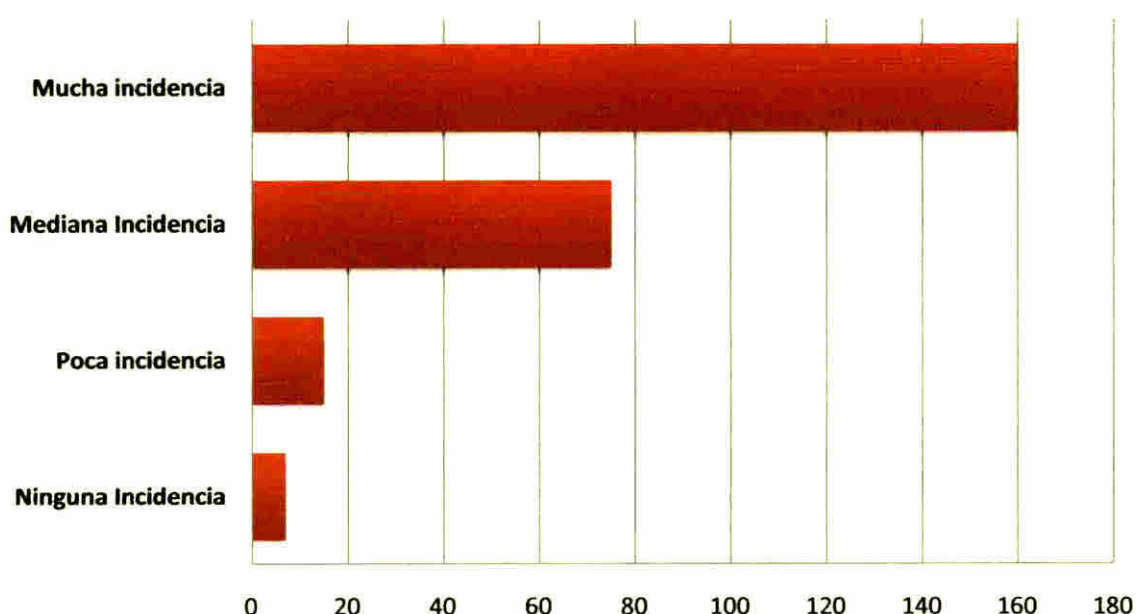
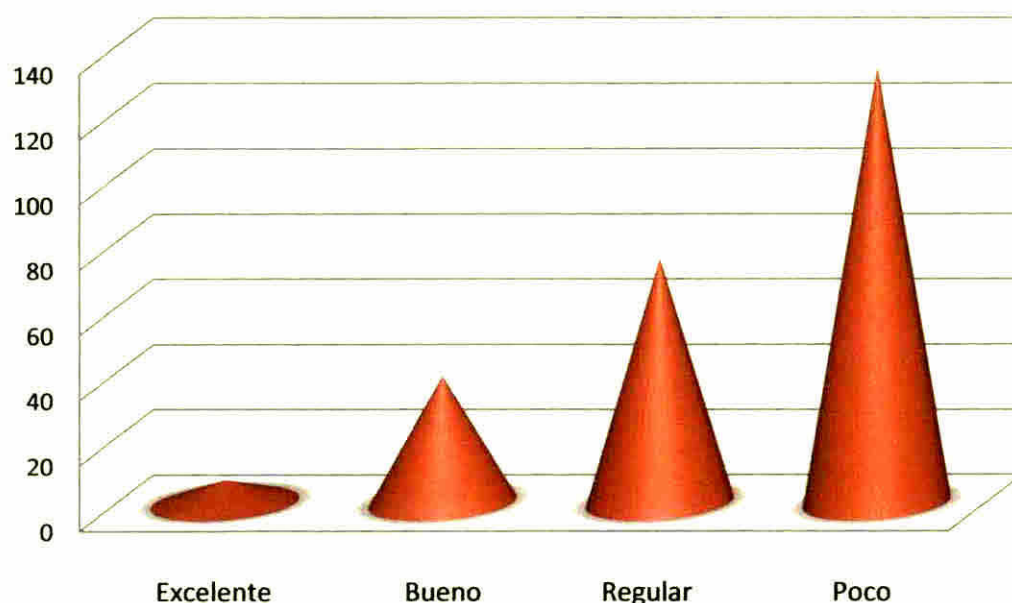


Gráfico 8: Opinión de encuestados en cuanto al nivel de incidencia en el incremento de destrezas y habilidades de los funcionarios públicos sobre el desarrollo de un programa de capacitación gerencial



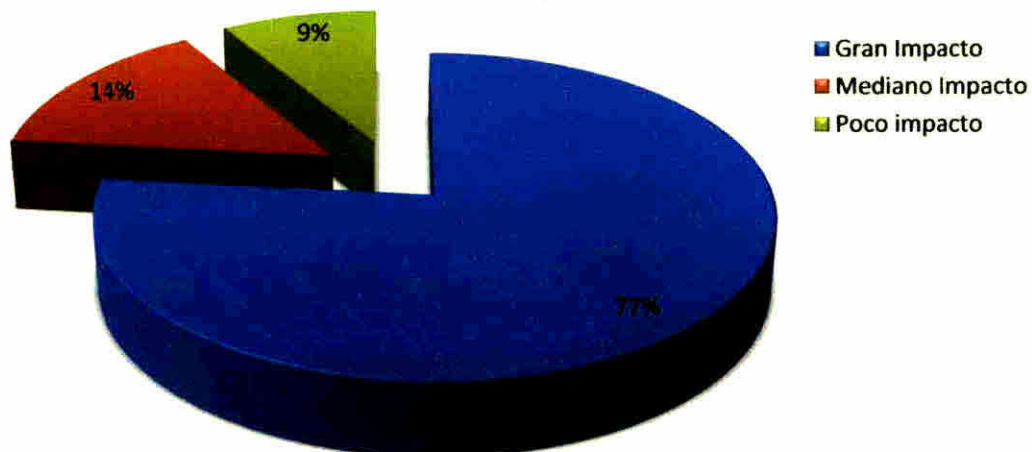
En relación al conocimiento de los funcionarios sobre el servicio público requerido según se observa en el gráfico 10, que 134 personas opinaron que pobre, 77 dicen que regular, 39 que bueno y 7 personas que excelente. De sumarse los valores bueno y regular se obtendría un total de 116 en materia de conocimiento en relación a las 136 que deficiente, con una diferencia de 20 persona entre ambos valores.

Gráfico 9: ¿Cómo considera usted que es el conocimiento de los funcionarios públicos consultados sobre el servicio público requerido?



En el gráfico 10 se puede observar que la opinión de los usuarios en términos de porcentaje sobre el impacto de realizar un programa de capacitación en gerencia pública, el 77% representando a 195 que consideran tiene gran impacto, el 14% que representan a 40 personas, que dicen que tiene mediano impacto y el 9% que poco impacto representadas en 22 personas.

Gráfico 10: Opinión de usuarios en porcentaje sobre el impacto de realizar un programa de capacitación en gerencia pública que eleve la eficiencia y eficacia de los funcionarios en los diferentes servicios públicos del MOP



II ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos presentados en la tabulación de las encuestas a usuarios de los servicios publicos del MOP y las entrevistas a funcionarios de esa Institución conforman dos conjuntos de Datos vertidos y expuestos en la fase de tabulación de la información comprendidos en distintos gráficos de frecuencia de acuerdo a Base de Datos N° 1 de Encuestas a Usuarios de los Servicios Publicos del MOP que suman **257 personas** Base de Datos N° 2 del Cuestionario Entrevista a Funcionarios del Ministerio de Obras Publicas representando a **25 Personas** Estos datos encierran una serie de informaciones recabadas en ambos instrumentos para verificar las respuestas cuya utilizacion contribuya a la confirmación de la hipótesis planteada con sus variables dependientes e independientes y sus respectivos indicadores que aparecen en el capítulo 1 de este estudio conforme a la muestra representativa seleccionada de la población anteriormente mencionada

A CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN

La informacion consolidada que se observa seguidamente en el cuadro N° 2 contiene los resultados obtenidos en ambas bases de datos para efectos de análisis y se compara con la variable independiente “desarrollar un programa de capacitacion en Gerencia Publica para funcionarios de Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Publicas cuyo indicador mide el nivel de impacto gran impacto mediano impacto poco impacto Como puede observarse que de las **282 personas encuestadas y entrevistadas** **209**

personas de ambos grupos seleccionaron gran impacto lo que en términos porcentuales representa un 74% distribuidos entre 197 del grupo de usuarios con un 77% y 14 del grupo de funcionarios con 56/. Al incluirse 52 personas de ambos grupos de población que opinaron un mediano impacto representado en términos porcentuales por 18% que al sumarle 74% de gran impacto asciende a una

CUADRO Nº 2 OPINION DE LOS ENCUESTADOS USUARIOS DEL SERVICIO PÚBLICO POR TIPO DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS SEGUN IMPACTO DE CREAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GERENCIA PÚBLICA PARA MANDOS MEDIOS E INTERMEDIOS DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS DICIEMBRE 2010-ENERO 2010												
Impacto de un Programa en Gerencia Pública	TOTAL Usuarios y Funcionarios		Usuarios del Servicio Público		Total Tipo de Funcionario		Por Tipo de Funcionario del MOP Mandos Medios e Intermedios					
							Jefe y SubJefe		Asistente Administrativo		Supervisor Administrativo	
	Nº	/	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total	282	100	257	100	25	100	16	64	3	12	6	24
Gran impacto	209	74	197	77	14	56	12	48	0	0	2	8
Mediano impacto	51	18	39	15	11	44	4	16	3	12	4	16
Poco Impacto	22	8	22	8	0	0	0	0	0	0	0	0

totalidad en términos porcentuales del 92% lo cual resulta positivo La diferencia de 22 personas del grupo de usuarios que calificaron de poco impacto no es significativa porque comprende solamente un 8% de la totalidad cifra que no afecta negativamente De esto puede deducirse que producto de la unión de ambos resultados se refleja una

cifra favorable con criterio de aceptabilidad de la hipótesis teniendo en cuenta que la mayor representatividad la tiene el 77% que calificaron de gran impacto siendo representativa de dos tercios de la población encuestada del grupo de usuarios para la comprobación de la hipótesis cuya variable independiente consiste en desarrollar un Programa de Capacitación en Gerencia Pública para mandos Medios e Intermedios en el Ministerio de Obras Públicas conforme a lo que se planteó en el diseño de esta investigación

De acuerdo con Bernardo Klisberg sobre la gerencia dice que 'No hay ninguna razón para pensar que en el sector público no pueda haber gerencia de la mejor calidad. La excelencia gerencial tiene que ver con los modelos organizacionales, las tecnologías y el tipo de entrenamiento de los gerentes'⁸⁷ Este último concepto conduce a pensar que es necesario contar con un buen entrenamiento para el grupo gerencial refiriéndonos en este caso al personal de jerarquía de mandos medios e intermedios del MOP. Por tanto la medición de los resultados coincide con la opinión de este autor en lo relativo al desarrollo de un programa de capacitación en gerencia pública cuya propuesta se presentará en el siguiente capítulo

A 1 En lo relativo al Nivel de Eficiencia y Eficacia

En cuanto al indicador de Nivel de eficiencia y eficacia mediana o poca en la actuación del funcionario público la opinión de los 209 personas de ambos grupos sobre

⁸⁷ Klisberg, Bernardo Op cit. p 20

el impacto en el desarrollo de un programa de capacitación que eleve la eficiencia y eficacia conforme a la pregunta realizada que incluía estos conceptos que en términos porcentuales representa entonces un 74% distribuidos entre 197 del grupo de usuarios con un 77 / y 14 personas del grupo de funcionarios con 48% que al incluirse 52 personas de ambos grupos de población que opinaron un mediano impacto representado porcentualmente por 18%, y al sumarle los 74% de gran impacto asciende a una totalidad en términos porcentuales del 92% lo cual resulta positivo como criterio favorable de aceptabilidad

De lo anterior puede interpretarse entonces que de desarrollarse el programa de capacitación en gerencia pública se podría visualizar la obtención de eficiencia de los funcionarios públicos en su actuación como se espera de la aplicación de un programa de capacitación para gerentes por ende conllevaría a la mejora del servicio público

Porque un manager según Klisberg es un gerente con talento que mejora con la formación por lo que además de su especialidad el gerente debe estudiar diversas artes gerenciales para administrar diversidad de recursos lo cual solamente puede obtenerse con una capacitación que permitirá su entrenamiento ⁸⁸ Esto se convierte en un condicionante porque la formación requerida consiste en crecimiento para enfrentar situaciones difíciles en la toma de decisiones para el logro de la eficiencia, que según Sheldon “la mayor parte de los empresarios directivos y líderes institucionales desean

⁸⁸ Klisberg op cit

que sus organizaciones se desenvuelvan con eficiencia para lograr la productividad calidad y la excelencia en el desempeño laboral ⁸⁹ Porque este termino **eficiencia** es definido por Koontz y Weihrich como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y el de **eficacia** como el cumplimiento de los objetivos ⁹⁰ lo que para un gerente es necesario en su formacion para fortalecer destrezas y habilidades conceptos que son fundamentales en un programa de capacitacion gerencial Ambos criterios forman parte de la variable independiente **desarrollo de un programa de capacitacion en gerencia publica** como indicadores precisos que conforme a los datos recopilados conducen a cifras que confirman esa posibilidad de incidencia para que se fortalezcan en destrezas y habilidades segun opinion de los encuestados y entrevistados de acuerdo a los datos que aparecen en el siguiente cuadro N 3

CUADRO N 3 OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS USUARIOS DEL SERVICIO PUBLICO POR TIPO DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS SEGUN EL NIVEL DE INCIDENCIA EN EL INCREMENTO DE DESTREZAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL DE JERARQUIA DEL MOP DICIEMBRE 2010-ENERO 2010												
Nivel de Incidencia Incremento de destreza y habilidades del personal de jerarquia	TOTAL		Usuarios del Servicio Publico		Total Tipo de Funcionario		Tipo de Funcionario del MOP de Mandos Medios e Intermedios					
							Jefe y Subjefe		Asistente Administrativo		Supervisor Administrativo	
	N	/	N	/	N	/	N	/	N	/	N	/
Total	282	100	257	100	25	100	16	64	3	12	6	24

⁸⁹ Sheldon O The Philosophy of Management 1923

⁹⁰ Koont. Harold, y Weirich Heinz. Administración Una perspectiva global McGraw Hill Mexico 2004 Edicion 12 p 14

Mucha incidencia	174	63	160	62	14	48	12	48	0	0	2	8
Mediana incidencia	86	30	75	29	11	44	4	16	3	12	4	16
Poca Incidencia	15	5	15	6	0	0	0	0	0	0	0	0
Ninguna	7	2	7	3	0	0	0	0	0	0	0	0

Segun se observa en ese cuadro N° 3 sobre el **indicador de nivel de incidencia** en el incremento de destreza y habilidades del personal de jerarquia relacionado a la variable independiente sobre el desarrollo de un programa de capacitacion en gerencia publica para mandos medios e intermedios que el conjunto de informacion agrupada de las dos bases de datos en su totalidad **282 personas** de la investigacion presenta una sumatoria de **174 personas que opinaron** que hay mucha incidencia en el incremento de habilidades y destrezas del personal de jerarquia en relacion al desarrollo de un programa de capacitacion esta cifra en terminos de porcentaje revela **un 63% de la totalidad** lo cual representa dos tercios de la poblacion encuestada Sin embargo si a esta cantidad 174 se le sumase en terminos absolutos **86 personas** que senalaron una mediana incidencia se lograria llegar a una cifra de **260** la cual **sobrepasaria los dos tercios de las opiniones emitidas** y se acercaria a los 260 participantes con un promedio del **92%** de las opiniones registradas segun el Cuadro N° 2 sobre el **impacto en el desarrollo de un programa en gerencia publica** aunque en este cuadro el gran impacto se llevo la cantidad mas elevada un **77% en relacion a la incidencia en el desarrollo de destrezas y habilidades con un 63%** dato que se registra en el cuadro 3 y al sumarsele a ambos valores las cifras relativas a **mediano impacto y mediana**

incidencia estas llegan a una aproximación del 92% en ambos indicadores lo cual puede interpretarse como de aceptable en ambos criterios en relacion a la variable independiente para mayor confirmación de la hipótesis relacionada con el desarrollo de un programa de capacitación en gerencia publica para mandos medios e intermedios del MOP

A.2 En relación a la variable dependiente Mejora del Servicio Publico

En relacion a la variable dependiente mejora del servicio publico los indicadores seleccionados como grado de conocimiento de funcionarios del MOP, y grado de competencia de funcionarios del MOP segun se puede observar en el Cuadro N 4 dice que 129 usuarios con un 50% de la totalidad opinaron que el conocimiento es poco 93 personas con un 36% dicen que regular conocimiento unas 20 personas opinaron que bueno con 8% y 15 opinaron que excelente con un 6% Estas cifras revelan que hay debilidades en materia de conocimiento podria decirse que los usuarios confirman su opinión de acuerdo a los datos que aparecen en el gráfico 7 que se refiere a la informacion consultada a los funcionarios de los cuales 148 de ellos dicen que deficiente, 67 dicen que regular y 20 personas opinaron que buena, por lo que al recibir poca información se puede considerar que tienen sus aprehensiones en cuanto a resultados de conocimiento mas aun si se toma en cuenta las demoras opiniones de 171 usuarios que dicen se demoran en resolver lo que representa un porcentaje del 67% de estos encuestados

CUADRO N 4 OPINIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO PÚBLICO POR FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS SEGUN GRADO DE CONOCIMIENTO DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y GRADO DE COMPETENCIA DICIEMBRE 2010-ENERO 2010					
Grado de Conocimiento de Funcionarios del MOP	Opinión de Usuarios del Servicio Público		Grado de Competencia de Funcionarios del MOP	Opinión de Funcionarios de Mandos medios e Intermedios	
Total	N	/	Total	N	/
	257	100		25	100
Excelente	15	6	Mucha	14	56
Bueno	20	36	Regular	11	44
Regular	93	8	Poca	0	0
Poco	129	50			

En ese mismo cuadro 4 de los funcionarios entrevistados 14 de ellos con un 56% opinaron que los funcionarios tienen mucha competencia, 11 de ellos con un 44% de las opiniones de los entrevistados dicen que tienen regular competencia, lo que resultaría aceptable en relacion a la opinión de los usuarios sobre el nivel de conocimiento de los funcionarios publicos del MOP

CUADRO N 5 OPINIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO SEGÚN INDICADOR DE CATEGORÍA								
DICIEMBRE 2010-ENERO 2011								
MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO								
Indicador Satisfacción del servicio publico (resolver solicitud)	Opinión de Usuarios del Servicio Público		Indicador Calidad en atención de los servicios publicos (respuesta a información	Opinión de Usuarios del Servicio Publico		Resolver sus consulta	Opinión de Usuarios del Servicio Público	
Categoría	N	/	Categoría	N	/	Categoría	N	/
	257	100		257	100		257	100
A mayor brevedad	7	2	Excelente	7	2	Siempre	5	2
Regular brevedad	79	31	Bueno	33	14	Casi siempre	35	13
Demora en resolver	171	67	Regular	67	26	Algunas veces	117	45
			Deficiente	148	58	Nunca	100	39

Las opiniones emitidas por los usuarios de estos servicios publicos revelan en el cuadro n 5 que en relación a la variable dependiente **mejorar la calidad en el servicio publico** en cuanto al indicador **satisfacción del servicio público** sobre la categoria **demora en resolver la solicitud** opinaron 171 usuarios lo que representa un 67% de las encuestas considerando que aglutinan las dos terceras partes de la muestra de 257 encuestados como usuarios

El indicador **calidad en la atención de los servicios publicos** segun la categoria **deficiente** opinan 148 sobre esta deficiencia segun los criterios de respuestas a la

información solicitada, lo que representa un 58% de la población investigada de acuerdo a esa categoría.

En cuanto a la categoría **resolver las consultas** 100 de los usuarios participantes **opinaron que nunca** con un 39% de representatividad 117 personas encuestadas opinaron que algunas veces con un 45% de representatividad lo que podría argumentarse que es un nivel bastante bajo al sumarse ambas cifras de las personas encuestadas que representan a 217 de los participantes que en términos porcentuales revelan 84% de esa población

B ANALISIS E INTERPRETACIÓN

La calidad es necesaria en todas las actividades de la institución para mejorar los procesos productivos de un bien o servicio porque si se reduce el reproceso las repeticiones de los productos que han salido mal Si se consigue reducir el tiempo dedicado a repetir los productos mal hechos coincidiendo con lo expresado por los autores seguramente se aumentaría la productividad porque habría mayor tiempo para producir buenos servicios En este sentido se puede indicar que en cuanto a la mejora de los servicios públicos del MOP debe tenerse en consideración claramente la opinión que emiten sus usuarios quienes al final son los que se benefician de las distintas acciones que realiza esta institución En este sentido puede decirse que los usuarios que acuden a estas entidades esperan buen trato calidad en la atención de los servicios buenas

materia de servicios publicos la atencion es de suma importancia, y conocer la opinión del usuario atender sus quejas y consultas es de mayor relevancia en estos tiempos en los cuales se espera el mejoramiento de los servicios publicos y de la atención que brinde el personal y la gerencia que esté al frente de estas responsabilidades sin menoscabo del nivel en el cual funcionen

Conforme a lo que expresa el Ing Quiñones en términos de calidad es como un todo tenemos que ser competitivos cumpliendo con normas técnicas nacionales o internacionales tener certificado de los procesos respectivos con ISO de satisfacer a los clientes teniendo certificados del cuidado del medio ambiente responsabilidad social y un proceso de mejora continua que nos permite una innovacion de lo que mandamos al mercado Atendiendo las expectativas de los usuarios mediante la aplicación de tecnicas especializadas en los procesos y normas internacionales que refuercen las actividades operacionales y administrativas en esta organización se puede coincidir con lo que expresa Marco Tulio Cajas Lopez quien dice que cuando las organizaciones publicas generan fundamentalmente servicios el principal rol de los gerentes publicos es saber organizar de una manera eficaz y eficiente los recursos para proveer esos servicios Es significativa esta opinión porque segun Susana Cepeda la gerencia publica es un concepto que nace de la urgente necesidad de incorporar nuevas técnicas administrativas

que coadyuven en la gestión gubernamental para lograr la eficiencia y la eficacia de los servicios que el gobierno proporciona a la ciudadanía ⁹¹

En estos términos la actuación de funcionarios del Ministerio de Obras Públicas ha sido examinada por los usuarios encuestados situación que contundentemente han expresado en cuanto a los resultados esperados por esta organización la cual debe mantenerse vigilante en cuanto a su relación con su clientela para poder lograr la posición estratégica que se espera de una entidad que realiza servicios públicos de infraestructura vial necesarios para toda la población Michael Barzelay se refiere al desempeño de las funciones gubernamentales que se realizan en un servicio público en el cual también se desempeñan funciones administrativas incluyendo las operaciones la gerencia y la supervisión las cuales se ejecutan en este ambiente laboral Esta opinión comprende el desempeño de funciones administrativas gerenciales de un servicio público en el cual sus operaciones se efectúan como un trabajo activo de una gerencia cuya supervisión conlleva a elevar los niveles de eficiencia en su actuación Sin embargo si esta actuación administrativa gerencial no logra los niveles de satisfacción ciudadana esto puede ser producto de fallas o debilidades que deben ser atendidas mediante un proceso de investigación, cuya acción comprenda la revisión de elementos internos del proceso de gestión que incluya la participación del personal subalterno y la comunicación en un entorno que se relaciona directamente con sus usuarios

⁹¹ Cepeda Susana Op cit pág

Este conocimiento que se obtenga de las debilidades comunicacionales tecnológicas y procedimentales que resulten serviría para determinar las fallas que pueden ser ventiladas y mejoradas a través de la captación de nuevos procesos gerenciales que contribuyan al logro de esperados resultados. Como una ventaja estratégica que pueda adoptarse como mecanismos de solución sería necesario contar con un programa de capacitación en gerencia pública para funcionarios de mandos medios e intermedios del Ministerio de Obras Públicas para el fortalecimiento de las debilidades de este personal que generen una buena gestión pública y mejora del servicio público que se brinda a sus diferentes usuarios.

Porque el tipo de actuación que se produzca se mediría como resultado de lo que un gerente hace conforme a la opinión del Dr. Guerrero quien dice que este se encamina hacia el saber hacer porque su propósito es mejorar las habilidades de gestión de los administradores. Dicho management consiste en una nueva gerencia de las cosas del Estado hasta hace poco dominado por la entronización de la concepción burocrática. Su dominio entraña un reexamen de las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los individuos, la racionalidad del trabajo administrativo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inútiles y la superación de los niveles operativos para elevarse hasta los cargos superiores. En el management público el administrador se convierte en

un gestor de programas cuya función es el contacto con el público ⁹² Esta opinión coincide con los puntos citados que a su vez se relaciona con lo manifestado por algunos autores sobre la necesidad de que los funcionarios gerenciales se integren en las diferentes acciones gubernamentales que a su vez conlleve acercamiento mas a la ciudadanía. ya que los gerentes deben no solo trabajar en procesos sino en aspectos comunicacionales

Todo esto es necesario porque las administraciones publicas de cualquier país funcionan con normas procedimientos y reglamentaciones por lo que técnicamente un funcionario de esta jerarquía no puede desligarse de estas tareas tampoco debe desvincularse de su acercamiento a las comunidades sentir sus necesidades escuchar lo que ellos requieren y mejorar la forma de proceder en relación a la atención de los diferentes servicios publicos Es por ello que adoptando medidas de delegación con sus subalternos puedan mejorar los procesos trabajar con ellos y sin dejar de atender la clientela como razón de ser o misión de estas instituciones tomar en cuenta al usuario de sus necesidades y comentarios adicionales respecto a la labor que debe realizar en este caso el ministerio

En este sentido los funcionarios de jerarquía de Mandos Medios e Intermedios del MOP no pueden pasar por alto que es importante en primer instancia trasladar sus oficinas publicas al área de trabajo (o sea el campo de acción) investigar como andan los

⁹² Guerrero Omar Nuevos Modelos de Gerencia Publica. Op cit. pág 2

mantenimientos e inspecciones cómo brindar mejor atención a los ciudadanos para lo cual deben constantemente revisar los procesos reglamentos normas y actualizarlas conforme a las necesidades dar seguimiento monitorear controlar y disponer de la última tecnología en el campo operacional y administrativo

C ANALISIS O MATRIZ FODA REGIÓN METROPOLITANA DEL MOP

La Matriz de Análisis FODA es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización **El FODA** es una metodología de estudio a efectos de determinar cuáles son en términos de **Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas** la situación a lo interno y externo de una entidad en este caso del Ministerio de Obras Públicas información que ha sido captada de los funcionarios sujetos de investigación

Comprende la **situación interna** que se refiere al análisis interno compuesta de dos factores controlables fortalezas y debilidades mientras que la **situación externa** o sea del análisis externo la integran los factores no controlables oportunidades y amenazas porque las organizaciones no pueden vivir fuera de un ambiente o entorno que le rodea, que le permita fijar condiciones que el contexto presenta a una entidad Estas pueden ser de carácter político legal económico tecnológico y social

C 1 MATRIZ FODA

MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS
PANAMA REGIÓN METROPOLITANA
ANÁLISIS FODA

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1 Cuenta con Estructuras mas de 6 Direcciones de Obras Publicas y de Vialidad además de Agencias en la Región Metropolitana Panama Juan Diaz Chepo Pacora La Chorrera y Arraijan	1 Oportunidad de obtener aprobacion de inversiones de infraestructura	1 Alto índice de personal con niveles educativos medio y bajo en áreas técnicas operativas y administrativas algunos ocupan cargos administrativos y técnicos profesionales	1 Critica Opinion Publica por constantes quejas de las comunidades y usuarios por daños en las carreteras deficiencias puentes veredas drenajes otros
2 Tiene Recursos Humanos más de 2 500 personas distribuidas en las Direcciones y Agencias de Obras Publicas de la Región Metrop entre oficinistas administrativos profesionales y técnicos	3 Oportunidad de Participar en eventos Internacionales Seminarios y Cursos de Organismos Nacionales e Internacionales y de países oferentes	2 Poco Personal profesional de Ingenieria y Arquitectura titulado y técnico en posiciones técnico-profesionales que afecta la calidad en los resultados	2 Debilidad Insatisfacción de usuarios poca atención a problemas en los servicios e infraestructuras viales (constantes parcheos con daños frecuentes reparaciones de puentes vialidad camino drenajes y veredas de fácil deterioro)
3 Cuenta con Oficina de Recursos Humanos a nivel Nacional con 85 personas aprox administrativos analistas técnicos y oficinistas	4 Oportunidad de conocer adquirir para administrar normas internacionales y manuales administrativos	3 Poco escalonamiento profesional por conocimientos y experiencia en las jefaturas medias y altas las cuales se otorgan por caracter politico partidista en su mayoria que va en detrimento de una buena gestión publica	3 Debil acercamiento a las comunidades para detección de necesidades
4 Tiene una Unidad de Capacitación con 8 personas para realizar el trabajo a nivel nacional(2 profesores 2 tecnicos)	5 Oportunidad de Capacitación y Perfeccionamiento Profesores (Conferencias charlas seminarios cursos administrativos algunos técnicos administrativos y mejora profesional)	4 Pocos incentivos para motivación del personal que afectan las relaciones laborales	4 Riesgos por deficiencias en los materiales de baja calidad a usarse con asfalto concreto y edificaciones estructurales
4 Cuenta con Planes Nacionales de Infraestructura Presupuesto de Funcionamiento y de Inversiones a nivel nacional y Elaborar programas de infraestructura vial	6 Oportunidad de realizar consultoras para investigaciones y aplicar de procesos de desarrollo institucional	5 Dificultad en adquisicion de materiales y equipos técnicos y de oficina (computadoras áreas La Chorrera Arraijan Pacora y Chepo)	5 Amenaza constante por desastres naturales incremento a del tiempo temporada pluvial que ocasiona debilitamiento roturas en capas asfálticas y de concreto puentes drenajes etc

5 Capacidad de diseñar nuevos manuales técnicos administrativos con aplicación de normas ISO e Internacionales Elaboran programas de infraestructura vial	8 Oportunidad de aplicar mejora continua en sus diversas fases de operación técnica y administrativa	6 Debilidad por falta de soporte informático y administrativo para atender las constantes solicitudes	6 Amenaza por bloqueo de vías e infraestructuras por ciudadanos insatisfechos por medidas económicas o políticas con posibilidades de actos terroristas y destrucción de puentes y caminos
6 El recurso humano tiene posibilidad de participar en programas de capacitación y programas formales educativos para elevar conocimientos y mejorar formación técnica profesional	9 Consulta técnica y comparativa con Consultores Internacionales para área operativa técnica y administrativa	8 Falta de Revisión y Elaboración constante de Manuales de Operaciones Técnicas y Administrativas	7 Afectación por la rapidez de los avances tecnológicos en la adquisición de equipos o materias prima

**MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS
PANAMÁ REGIÓN METROPOLITANA
ANÁLISIS FODA**

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
7 Capacidad de mejorar los diseños y estructura organizativa para mejorar eficiencia en distintos establecimientos del MOP	10 Oportunidad para contratar al Comité de Técnicos para mejorar procesos técnicos y administrativa	9 Dificultad por deficiencias y deterioros en las estructuras viales que ocasionan pérdidas de recursos y costos de operación	8 Cambios en los sistemas a nivel internacional que puedan afectar a la institución
8 Capacidad de mejorar la gestión administrativa mediante capacitación y programas de capacitación	11 Oportunidad de contratación de médicos pediatras psiquiatras atención de laboratorio y consulta social familiar	10 Dificultad presupuestaria para realización de programas de recursos humanos y de capacitación	9 Débil relación con su clientela o usuarios para abordar problemáticas y dar algunas posibles soluciones
9 Cuenta con Laboratorio y equipo de Ensayo de Materiales del MOP	12 Oportunidad de egresar a la Licitación para la inversión y contratación	11 Poca disponibilidad de participación en programas de capacitación por tiempo y carga de trabajo del personal operativo y de supervisión	
10 Cuenta con Manuales Administrativos de Organización y Funciones Manuales Operativos Técnicos Manuales y Guías para la Fiscalización	13 Oportunidad de adquirir tecnologías por medio de acuerdos internacionales	12 Debilidad en el proceso de Licitación y de Compras en comprobación de requisitos en contratos y demora en el seguimiento de los proyectos de inversión	

11 Elabora programas de bienestar social para todos los servidores públicos del MOP	14 Oportunidad de adquirir seguros para eventuales riesgos por accidentes	13 Debilidad en la frecuencia de Adendas a contratos lo que limita la gestión del proceso	
12 Cuenta con equipo de asesoría legal y operativa para atender problemas laborales y jurídicos	15 Oportunidad de adquirir equipo de laboratorio de análisis de suelo y materiales	14 Debilidad en la gestión técnico-administrativa por poca participación en programas gerenciales de capacitación	
13 Cuenta con la Clínica para dar asistencia médica y de laboratorios para servidores públicos del MOP	16 Oportunidad de adquirir nuevos equipos tecnológicos de AUTOCAD MATLAB para diseños y estudios	15 Debilidad en el proceso de control seguimiento y evaluación de acciones administrativas y técnicas	
14 Cuenta con especialistas para diseño de planos de estructuras viales y de aprobación de planos de estudios	17 Oportunidad de acuerdos y negociación con autoridades locales gubernamentales para labores operativas	16 Debilidad en las inspecciones y supervisiones de proyectos de infraestructuras	
15 Cuenta con instalaciones COIF para atención de niños	18 Centro de Atención Ciudadana CA311 para información de la ciudadanía	17 Debilidad en el proceso de observación de situaciones de problemas viales en las distintas comunidades y áreas vecinales	
16 Cuenta con transporte colectivo para movilización del personal		18 Falta de mantenimiento preventivo de infraestructuras vial (puentes viales carreteras drenajes cunetas) afecta los resultados de la gestión	
17 Capacidad de desarrollo de competencias en las tareas técnicas y administrativas de acuerdo a la misión y visión Institucional		21 Pocas instalaciones y personal disponible para realizar laboratorios de suelos y materiales de uso en operaciones viales (parcheo bacheos construcciones)	
18 Aplicación de nuevas tecnologías para mejora de procesos continuos operacionales técnicas		21 Debilidad en flota de transporte liviano por carencia de choferes y autos disponibles que afectan la buena gestión administrativa	
19 Capacidad del personal para diseñar Manuales Administrativos y de Operación Técnica con frecuente actualización		22 Carencia de un sistema de evaluación del desempeño que mida el rendimiento	
20 Capacidad de Planificar inversiones de infraestructura programación y presupuesto		23 No cuentan con Sistema de Evaluación de Desempeño	

21 Capacidad de inversión en tecnologías y administrativas utilizando modelos administrativos modernos		24 No cuentan con Programa de Motivación ni Manual de Reclutamiento y Selección	
22 Capacidad de administración y contrataciones Públicas para atender proyectos de inversión en infraestructuras viales y procesos de compras públicas		25 No Tienen Manual de Capacitación	
23 Tiene Manual Descriptivo de Prestos, Manual de Organización y Funciones y Manual de Operaciones Técnicas			

C 2 Análisis de la Situación Interna Fortalezas y Debilidades

El Ministerio de Obras Públicas en el marco de este análisis en la situación interna de la región metropolitana tiene como **fortalezas las siguientes**

- Conjunto de diversas instalaciones de estructura ubicadas en diferentes sitios de la región área Panamá Juan Díaz Pacora Chepo áreas Arraján y La Chorrera las cuales están dotadas de equipos materiales para las acciones operativas y recursos humanos suficiente conforme a lo que consideran la institución en materia de ejecución de sus labores técnicas y administrativas para atender las distintas solicitudes en materia de construcción reparación mantenimiento y supervisión de infraestructuras viales las cuales están
- Cuenta con Departamentos de Obras Públicas Departamento de Inspección y profesionales de la rama de ingeniería y arquitectura para las labores técnico profesional y operativo de estas unidades administrativas

- Cuenta en materia de recursos humanos con personal especializado en dibujos de planos estructuras de exámenes de laboratorios de suelos y materiales personal administrativo profesional en el area juridica y de apoyo logistico para la realización de tareas administrativas y legales
- Cuenta con manuales técnicos y administrativos para la mejora de la calidad de los procesos para fortalecer sus cuadros operacionales y administrativos
- Cuenta en la region con Transporte y Equipo especializado para las operaciones tecnicas y vehiculos livianos de movilización del personal hacia el área de trabajo y para la realización de tareas administrativas cuya capacidades le fortalecen en el desarrollo de sus actividades en el campo
- Tiene la capacidad para realizar estudios e investigaciones de caracter tecnico y administrativo revision de sus manuales administrativos de actualizar las normas ISO de dotar al personal tecnico y administrativo del conocimiento de procedimientos tecnicos y administrativos que les permita optimizar resultados
- Tiene la fortaleza de desarrollar programas de carácter social de bienestar social y de salud brindando atencion medica en una Clinica disponible para su personal dedicandoles tiempo en su salud ocupacional para la atención de situaciones derivadas de enfermedades de carácter laboral producto del contacto con elementos químicos y productos utilizados en las operaciones técnicas
- Tiene como fortaleza los departamento de desarrollo institucional departamento de recursos humanos con áreas técnicas de administración de recursos humanos para la

clasificación del personal y área de capacitación para la realización de las actividades de desarrollo del personal para su mejoramiento institucional

Las debilidades de esta institución se listan a continuación

- Debilidades producto de una frágil gestión de recursos humanos por no contar con un programas de captación de personal para la dotación de profesional titulado quienes serían los responsables de emitir juicios expertices en la rama de la especialidad de Ingeniería y Arquitectura
- Cuenta con un solo Laboratorio en la región lo cual dificultad en términos de tiempo el examen de laboratorios de suelo que se realiza, por no contar en distintas áreas con un pequeño laboratorio in situ para realizar estas actividades que redunden en la detección de materiales no adecuados o débiles para estas detecciones o exámenes
- Debilidad en el nombramiento y ubicación en cargos o posiciones medias e intermedias como Jefes Subjefes y Supervisores que según la encuesta aplicada a este tipo de personal algunos no cuentan con educación media completa, y pocos son titulados que en materia de conocimientos técnicos y administrativos dificulta la realización de una buena gestión administrativa y operativa.
- Debilidad por la carencia de un sistema de evaluación del desempeño que mida el rendimiento y la eficiencia del personal técnico-administrativo
- Debilidad por falta de asistencia a programas de capacitación para mandos medios e intermedios se caracteriza como consecuencia de los resultados que obtienen estos de

su gestion, en términos de eficiencia y eficacia, concordando con el autor Marco Tulio Cajas Lopez sobre la importancia que tiene el rol de los gerentes publicos en la atencion de los servicios publicos que presta una organizacion puesto que este debe saber organizar de una manera eficaz y eficiente los recursos y si no se tiene la experiencia ni el conocimiento suficiente

Las fortalezas y debilidades de la matriz FODA en relación a la situacion interna de esta institucion procedente de los graficos y cuadros precedentes se han caracterizado en carencias dificultades y situaciones que debe enfrentar la institucion para el logro de una gestion estratégica de excelencia. Sin embargo estas debilidades se puede fortalecer mejorando las habilidades de gestión técnico administrativa mediante programas de capacitacion gerencial cuya finalidad conlleve a elevar las capacidades de este tipo de personal con el objeto de lograr eficientes resultados en la gestion como una medida de caracter estrategico que conlleve la obtención de la eficiencia y eficacia para mejorar la atención en los distintos servicios publicos del Ministerio de Obras Publicas de la region metropolitana.

C.3 Analisis de la Situación Externa Oportunidades y Amenazas

En primera instancia se describe en términos de **oportunidades** las que se le han presentado a la entidad

- Poder de adquirir tecnologia informatica, consultorias estudios de calidad y mejora continua para una gestion de resultados excelentes

- Oportunidad de mejorar tecnologías a través de acuerdos internacionales
- Oportunidad de contratación de médicos pediatras psicólogos para la atención del personal
- Oportunidad de adquirir equipo de laboratorio especializado en analisis de suelo y materiales
- Oportunidad de adquirir seguros por riesgos de accidentes
- Oportunidad de adquirir nuevos equipos tecnológicos de AUTOCAD MATLAB para diseños y estudios
- Oportunidad de adquirir programas de capacitación para todo el personal en especial gerencial
- Oportunidad de participar en eventos Internacionales Seminarios y Cursos de Organismos Nacionales e Internacionales y de países oferentes
- Oportunidad de acuerdos negociaciones con autoridades locales (Alcaldes Representantes de Corregimiento y de entidades de gobierno como SINAPROC Cuerpo de Bomberos Ministerios y otras que se requieran, en materia de coordinación para realizar su labor operativa.
- Oportunidad de recibir información sobre quejas de la ciudadanía en el Centro de Atención Ciudadana, del cual se conoce poco de sus resultados en especial los referentes al Ministerio de Obras Públicas

En relación a las amenazas se considera lo siguiente

- Amenazas como resultado de niveles de insatisfacción resultado de las quejas captadas en este estudio las cuales derivan precisamente de una débil comunicación, poca atención a usuarios en el campo de actividades frecuentes reparaciones que se repiten en los mismos sitios y eventos atendidos que no se observa, ni investiga a fondo estas situaciones de repetencia, lo cual opina el usuario sobre mal uso de las inversiones y costos de operación elevados resultado de una deficiente aplicación. Esta situación se hace notoria porque según estos hay servicios y solicitudes en algunas agencias como Chepo y Pacora que no han sido atendidas en su momento de necesidad, las cuales pueden señalarse como requerimientos de caminos veredas puentes y drenajes porque según ellos a este personal técnico pocas veces se les ve en el área o campo de actividad.
- Amenaza en su relación con el usuario como resultado de la opinión de estos usuarios en la encuesta aplicada, que en su mayoría aducen poco contacto externo con los funcionarios de esta entidad lo que ocasiona dificultad en la relación de comunicación que se pueda dar en la obtención de excelentes resultados situación que a su vez ha sido formulada por los autores expertos en el marco de un buen entendimiento como vía de relación con los clientes o usuarios porque finalmente ellos calificarán si es buena, mala o excelente la gestión dependiendo tanto de la atención comunicación e información pertinente. Salvo la comunicación efectiva que por motivos de acuerdo negociación y de coordinación con autoridades y entidades

de gobierno que producto en muchos casos de situaciones de desastres naturales e inclemencia del tiempo que generan situaciones de destrucción de las infraestructuras se puedan atender estas necesidades con apoyo logístico y financiero de estos entes que también se vinculan directamente con las comunidades

Como resultado de este análisis puede observarse que la institución tiene buena fortaleza en cuanto a equipo instalaciones estructuras y cantidad de recurso humano quienes se encuentran ubicados en diferentes áreas de la región metropolitana objeto de este análisis Sin embargo por ser una entidad que ha permanecido en el tiempo desarrollando una actividad en materia de infraestructura vial que maneja la administración del sistema de concesiones públicas para la operación de diferentes proyectos y macro obras de diferentes infraestructuras para las construcciones de puentes carreteras caminos y otras actividades que han sido dadas en concesión, es una institución que debería estar en una posición estratégica de excelencia por estas condiciones expuestas

Esto no se da así precisamente porque teniendo muchas oportunidades de aprovechar esta ventaja en el tiempo las circunstancias que se le presentan a esta entidad producto de las presiones e influencias políticas han marcado debilidad en su condición interna en cuanto a estabilidad de su recurso humano producto de los vaivenes políticos han experimentado bajas en muchos casos de profesionales especializados en el área de ingeniería y arquitectura, y de nombramiento que no reúne condiciones esperadas dan como resultado una situación poco ventajosa en detrimento de su misión – visión, porque

generales conducentes a la adopción de medidas para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, es un indicador de que esta entidad no utiliza este tipo de programas y puedan hacer uso de esta ventaja estratégica para tomar decisiones que eleven su funcionalidad organizativa. Es una herramienta necesaria en la gestión en la administración de proyectos en el control y seguimiento de las operaciones en el manejo de este tipo de actividad altamente especializada, cuyo conocimiento resulta efectivo para las áreas gerencial con la intención de que puedan adoptar medidas que conduzcan a esa institución a mejorar su gestión para beneficiar a los usuarios de sus servicios públicos

CAPITULO CUARTO

**DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PUBLICA
PARA FUNCIONARIOS DE JERARQUIA DE MANDOS MEDIOS E INTERMEDIOS
DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA
AREAS DE PANAMA ESTE Y OESTE**

I PROPÓSITOS

Impulsar la eficiencia y eficacia organizacional que propenda a la mejora de los servicios publicos y tienda a elevar los niveles de satisfacción de los usuarios beneficiarios de la gestion institucional del Ministerio de Obras Publicas en la Region Metropolitana

II JUSTIFICACIÓN

Se pretende con este programa desarrollar una sistematica transferencia de nuevos enfoques gerenciales y nuevas estrategias métodos e instrumentos aplicados a la gerencia publica en la identificación de problemas sus soluciones formulacion de politicas programas y proyectos que incrementen conocimientos destrezas y habilidades de ser aplicadas en el ámbito laboral en beneficio de la gestion para la eficiente y eficaz atención a los usuarios de los diferentes servicios publicos del MOP con la intención de que produzcan un efecto de satisfacción ciudadana.

Los contenidos básicos del Programa de capacitacion para la Gerencia Publica, Mandos Medios e Intermedios responden a necesidades sobre puntos focales de atencion prioritaria para un gerente publico entre los cuales pueden identificarse necesidades a ser atendidas

- Necesidad de conocimiento técnico conceptual en materia de la nueva gerencia publica basada en resultados

Necesidad de conocer nuevas herramientas y modelos gerenciales publico que conduzca a elevar la calidad eficacia y eficiencia

Necesidad de formación en políticas y estrategias de modernización del sector publico para direccionar la competencia

- Necesidad de adecuación de conocimientos en planificación estratégica, programacion de inversión gestión presupuestaria y financiera publica
- Formacion gerencial propia de los funcionarios de jerarquía Mandos Medios e Intermedios como gerentes publico

Este programa de capacitacion gerencial se constituye en un medio para lograr el fortalecimiento y crecimiento de las habilidades y destrezas del personal que forma parte de una estructura de jerarquía Mandos Medios e Intermedios personal que a su vez está implicado en diversas actividades gerenciales

Con este programa se pretende una sistemática transferencia de los nuevos enfoques gerenciales y administrativos de las nuevas estrategias métodos e instrumentos de la nueva gerencia publica. Los contenidos básicos del programa de capacitacion han sido pensados como necesarios para la Gerencia Publica o personal de jerarquia media e intermedia que responden a necesidades sobre puntos focales de atención prioritaria para un gerente publico Se espera que en esta organizacion se puedan adoptar como medidas estrategicas que resulten en aras de mejorar el rendimiento individual grupal y de equipo porque son factores condicionantes que influyen directamente en la calidad y

optimización de los distintos servicios publicos que presta la institucion Porque los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros es en el personal que trabajando en equipo constituye la fuerza motriz interna para que una organización alcance elevados niveles de competitividad

La esencia de la fuerza que recibe calidad de trato en sus relaciones internas a nivel de sus funcionarios genera confianza, respeto y consideración de las autoridades con quienes se relacionan diariamente En esa medida este personal que sale al campo a colaborar en un ambiente laboral muchas veces hostil encontrará fortalezas procedentes de un ambiente laboral interno que motiva a una convivencia e integración lo cual viene a ser el conductor como medida facilitadora del cumplimiento del trabajo en un entorno en el que se encuentra el usuario Tales argumentos se encaminan a enfocar que el tema de la capacitación gerencial como uno de los elementos vertebrales de mayor necesidad para mantener modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones En tal sentido se presenta este Programa de Capacitacion gerencial con la intención de mejorar la calidad del servicio al cliente

III ALCANCE

Este programa de capacitacion sera aplicado al personal de jerarquía Mandos Medios e Intermedio de la Region Metropolitana, Areas de Panamá, Este y Oeste el cual se constituirá en una fase inicial proyectarse en dos fases más y posteriormente podrá ser aplicado a otras regiones de la institución

IV FINALIDADES

Con el desarrollo de este programa de capacitacion se pretende contribuir a

- Mejorar los niveles de eficiencia y capacidad gerencial conducentes a la optimizacion de excelentes resultados que conlleven a la mejora de los servicios publicos que brinda la institucion mediante la aplicación de estrategias docentes metodos y recursos didácticos de los programas gerenciales
- Elevar el nivel de conocimiento conceptual habilidades y destrezas de los colaboradores de los niveles de jerarquía mandos medios e intermedio para el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa mediante mecanismos tecnológicos que permitan desarrollar estos elementos
- Mejorar la interaccion entre los colaboradores para elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal sobre la base de la planeacion de recursos humanos
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo la productividad y la calidad y con ello a elevar la moral de trabajo
- La compensacion indirecta, especialmente entre las administrativas que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par su participación en programas de capacitación
- Mantener la salud fisica y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo

V OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

A OBJETIVOS GENERALES

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que puedan ser asumidas sus puestos o cargos de jerarquía
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión

B OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización funcionamiento normas y políticas
- Proveer conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades gerenciales que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos de jerarquía
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad conforme a las distintas áreas de servicios públicos
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo

- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional mediante activación de mecanismos tendientes a la mejora y desarrollo organizacional

VI METAS DEL PROGRAMA

- A Capacitar inicialmente en la primera fase al 100% de los Jefes de Departamento y 50% a de Jefes de secciones del Ministerio de Obras Publicas de la Region Metropolitana en el primer año del programa
- B Capacitar en la segunda fase al 50% de los restantes Jefes de Sección 50% del personal operativo técnico y 50% del personal Administrativo y de Supervision en el segundo año del programa
- C Capacitar en la tercera fase del programa al resto del 50% Personal Operativo Técnico y del 50% del personal Administrativo de Supervisión durante el tercer año

Estas Metas estarán sujetas a las decisiones de las principales Autoridades del Ministerio

VII ESTRATEGIAS

Este Programa de Capacitación se desarrollará como un Diplomado en Gerencia Publica con la participacion de Consultores Internacionales contratados para temas específicos en el campo de la Ingenieria de Infraestructura Vial y de Docentes especializados en la temática procedente de la Universidad de Panamá, y Docentes de la rama Jurídica utilizados por la Procuraduria de la Administración

Las estrategias docentes y didácticas basadas en percepción programación y mediación pedagógica están dirigidas a la adecuación de un profesional critico reflexivo sostenido en contenidos de aprendizaje de significacion logica, que desarrolla un proceso mental comprehensivo analitico e interpretativo de situaciones rodeadas incertidumbre porque el ser humano responde a estímulos y es activo construyendo nuevas formas de conocimiento hasta desarrollar actitudes habilidades y destrezas de acuerdo a diferentes recursos y técnicas didacticas

VIII ACCIONES DE CAPACITACIÓN

Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial Están orientadas a prever los cambios que se producen en el personal toda vez que su desempeño puede variar con los años sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos

A. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Las actividades para el desarrollo del programa de capacitación gerencial publico deberán estar respaldadas por las Autoridades Principales del Ministerio tanto de los temarios que permitan a los asistentes a capitalizar los temas y el esfuerzo realizado que permitan mejorar la calidad en terminos gerenciales de los recursos humanos tales como

- **De Infraestructura** ambiente adecuado habilitados con 1 aula, 2 talleres para laboratorios especializados y dibujo Sala de Conferencia y de Video al inicio del programa, se adicionara Sala con pantalla de video-cine
- **Mobiliario Equipo y Otros** carpetas y mesas de trabajo pizarra, rotafolio equipo multimedia, computadoras laptop de dibujo AUTOCAD MATLAB para diseños de infraestructura vial además Equipo para calculo de Diseño Geométrico de carreteras TV VHS refrigeracion (3 aires acondicionado 1 nevera)
- **Documentos Técnico Educativo** portafolios de documentos y material de estudio formularios para encuestas de investigación tableros lápices boligrafos y software para proyectos de diseño geometrico de construcción o mejoramiento de una via, para determinar su configuración tridimensional o ubicación geometrica de elementos de la carretera para su funcionalidad, seguridad, estetica que sea económica y compatible con el medio ambiente

El programa de capacitacion gerencial sera administrado por el Area de Capacitacion y Desarrollo que forma parte de la Oficina Institucional de Recursos Humanos Esta unidad coordinará para la dotacion de Instructores y Docentes que impartiran los diferentes Módulos con diferentes Instituciones Publicas con la Oficina de Educación Continua de la Facultad de Administracion Publica, con el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Panamá, con el Centro de Capacitación de la Procuraduria de la Administración

B FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación será obtenido de ingresos propios presupuestados de la institución, de acuerdo a partidas de la Oficina Institucional de Recursos Humanos

Posteriormente la Institución determinará si se realizarán eventos de capacitación de distintas naturalezas para efecto de mantener las instalaciones que hayan sido dispuestas para fines de este programa de capacitación gerencial para lo cual deberán realizar estudios de financiamiento y costos de operación para esos eventos subsiguientes. Además cabe la oportunidad de poder continuar con estos programas una vez se termine con los tres años de funcionamiento del programa con otras áreas y regiones del Ministerio de Obras Públicas.

C PRESUPUESTO

C 1 MONTOS DEL PRESUPUESTO

La inversión aproximada de este programa de capacitación, será financiada con fondos suministrados de la partida asignada para eventos de esta naturaleza procedentes del presupuesto de gastos y funcionamiento de la Oficina Institucional de Recursos Humanos del Ministerio.

Presupuesto Proyectado a tres años (2012-2014) es el siguiente

MONTOS	Año 2012	B/ 200,000	
	Año 2013	B./200 000	
	<u>Año 2014-</u>	<u>B/ 200,000</u>	Total B/ 600 000

C2 Recursos necesarios para la Implantación del Plan de Capacitación

C2.1 Humanos

Lo conforman los participantes los facilitadores y consultores expertos en la materia consultores en gerencia pública, comportamiento organizacional ingeniería de infraestructura vial arquitectos de diseño en informática y tecnología, en gerencia de calidad etc

C2.2 Físicos

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados que serán habilitados por la institución para esta actividad se podrá considerar las instalaciones que existen en el Centro de Capacitación de la Procuraduría de la Administración. Estos pueden incluir una Cafetería, Sala de Conferencia, Sala de Video cine y de comunicación. Se proveerá de mobiliario como mesas de trabajo sillas escritorios equipos de computación equipo multimedia, Equipo de Simulación de carreteras puentes vialidad Equipo Geométrico para diseño de carreteras Laptops TV VHS y tecnología de punta, de materiales como carpetas tableros lápices bolígrafos y

ventilación adecuada. Se dotará además de equipos técnicos y materiales educativos tales como certificados formularios para encuestas para evaluación, material de estudio etc

D PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MANDOS MEDIOS E INTERMEDIOS
UNIDAD RESPONSABLE OFICINA INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD EJECUTORA AREA DE CAPACITACION
FECHA PROBABLE INICIO DE LA ACCION ABRIL 2012

PROPUESTA CÁLCULO DEL PRESUPUESTO								
PERIODO 2012 2015								
DESCRIPCION DEL GASTO (Fase Inicial 2012)	2011 2012		2012 2013		2013-2014		TOTAL	
	Tiempo	Monto	Tiempo	Monto	Tiempo	Monto	Tiempo	Monto
0 Inicio del Programa de Capacitación para Mandos Medios e Intermedios								
1 Reparación y Arreglo de 3 Locales para clases, 1 Sala de Conferencia, 1 de Video-Cine para año 1 Año 2= Reparación arreglo y nueva adquisición según plan de necesidades Año 3= Reparación y arreglo según plan de necesidades	12 meses	30 000	12 meses	10 000	12 meses	6,000	36 meses	46,000
2 Dotación de Materiales y Equipo	12 meses	42,000	12 meses	17,200	12 meses	8 000	36 meses	67,200
2 1 Materiales Resmas Blancas, Lápis, Plumas, borrador tablero marcadores, hojas, rotafolio, textos, cámaras Paquetes Software simuladores construcción de carreteras puentes, vialidades. Paquetes Normas Internacionales para construcción con asfalto o concreto	12 meses	4 600		2,200		1 000		
Años 2 y 3 Paquetes Software simuladores construcción de carreteras, puentes, vialidades. Paquetes Normas Internacionales para construcción con asfalto o concreto		1 900		2 000		2 000		

<p>2.3 Mobiliario 30= 100 u = 3 000 y 10 escritorios 200u =2 000 3 tableros 150 00u =450 00 2 mesas de conferencias u 625=1250 3 Rotafolio 150u =450 00 5 Mesas de Trabajo y Dibujo 1000u =5 000 3 Archivadores 150u =450 2.3 Próximo año se adicionan equipo para videoconferencia 2 mesas de conferencias u 600=1200 3 Mesas de Trabajo y Dibujo 1000u. =3 000 2 mesas de conferencias u 625=1250 3 Rotafolio 150u. =450.00 2.3 Equipo 20 Computadoras a 500u = 10 000 5 Laptop a 700u =3,500 3 AUTOCAD a 900u =4,500 2 MATLAB 1 100u =3,300 1 Equipo Simulador de carreteras, puentes vialidad a 2 400u Propuesto Materiales y Equipo 17,200 3 Proyectores Multimedia a 700u =2 100 1 Pantalla de Video Cine a 2 000</p> <p>2 4 Año 2 Posterior a la evaluación del programa, se efectuará el plan de necesidades se realizarán las tareas de dotación de equipo y materiales Equipo Simulador de carreteras puentes, vialidad a 2,400u 2.5 Año 3 Posterior a la evaluación del programa, se efectuará el plan de necesidades, se realizarán la dotación de equipo y materiales Propuesto Materiales y Equipo Equipo Simulador de carreteras, puentes vialidad a 2,400u Propuesto 8,000</p>		<p>3 000 2 000 450 1,250 450 5 000 450</p> <p>10 000 3,500 2 700 2,200</p> <p>2 400 2 100 2 000</p>						
3 Recursos Humanos-cálculos	9 meses	126 000	9 meses	176 400	9 meses	176 400	27 meses	478 800
<p>3 1 Contratación de Consultores Año 1 Fase inicial a Interno= 6 x 1800 9 = 97,200 b Externo 3 x 3200 3 = 28,800 TOTAL 126,000</p> <p>Año 2 <u>proyección adicional</u> <u>conforme a necesidad</u> a. Interno 2 Docentes Nacionales a 1,800 x 9= 32,400</p>	<p>9 meses</p> <p>9 meses</p> <p>3 meses</p>	<p>(126,000)</p> <p>(97,200)</p> <p>(28,800)</p>	<p>9 meses</p> <p>9 meses</p> <p>3 meses</p>	<p></p> <p>97,200</p> <p>28,800</p> <p>126,000</p>	<p>9 meses</p> <p>9 meses</p> <p>3 meses</p>	<p></p> <p>97,200</p> <p>28,800</p> <p>126 000</p>		
			9 meses	32 400				
			3 meses	18,000	9 meses	54,000		
				50,400		180,00		

b Externo Contratación de 2 Instructores No Nacionales a 3000u =6000x3 = 18,000 <u>Año 3 proyección adicional conforme a necesidad</u> Contratación de Instructores No Nacionales 2 a 3000u =6000x9 = 18 000				<u>176 400</u>				
74 Asuntos Varios Imprevistos, costos adicionales)	12 meses	2 000	12 meses	3 000	12 meses	3 000	27 meses	8,000
TOTAL		200 000		200 000		200 000	27 meses	600 000

Nota para efecto de proyección adicional se dará apertura a otro curso similar en otro aula que se disponga para estos efectos Por lo que se ha considerado lo siguiente

Consultores Externos ** se contratarán para la fase inicial a 3 Consultores

Especialistas posteriormente a partir del año 2 y 3 se incluirán 2 Especialistas por cada año (Ingenieros)

Consultores Internos** Docentes Universitarios se contratarán 6 en la primera fase y dos si se decide apertura a un aula adicional

E CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AÑOS 2011 2012	
ACTIVIDADES	MESES
	OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE ENERO FEBRERO MARZO
1 PLANIFICACIÓN DEL EVENTO	-----
1.1 Presentación del Programa a las Autoridades	-- --
a Jefe Institucional presenta al Secretario Gen	-----
b Secretario General presenta al Ministro	-----
Ministro evalúa y aprueba	-----
1.2 Aprobación del programa por Autoridades	-----
1.3 Trámite de partida presupuestaria	-----
1.4 Divulgación de terna mediante notas memo AFICHE u otro documento de invitación a jefes, subjefes y supervisores	-----
1.5 Emisión de Notas de Invitación a Docentes y a Consultores Externos	-----
1.6 Solicitud de Reparación de Local	-----
Partida Presupuestaria para Diplomado	-----
1.8 Reparación de Locales y arreglo de Salones	-----
1.8 Trámite de Compra para gestión de reparaciones y organización del Diplomado	-----
1.9 Solicitud al Almacén de Equipo Inmobiliario Materiales	-----
1.10 Seguimiento Reparaciones	-----
1.11 Recepción de Solicitudes participantes	-----
1.12 Preparación de carpetas de expedientes	-----

IX. DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA PUBLICA PARA EL PERSONAL DE JERARQUIA DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS

A DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA

El programa de capacitación gerencial puede denominarse **DIPLOMADO EN GERENCIA PUBLICA PARA FUNCIONARIOS DE JERARQUIA MEDIA E INTERMEDIA DEL MOP**

El Diplomado en Gerencia Publica se ha diseñado tomando en cuenta los nuevos enfoques gerenciales publicos las nuevas estrategias métodos e instrumentos que se requieren en cuanto a las características de los funcionarios que ejercen cargos de jerarquia en este Ministerio para promover una gestión eficiente cuya eficacia conlleve el mejoramiento de los servicios publicos donde se desenvuelven

Los contenidos básicos de este programa de capacitación para la Gerencia Publica del MOP responden a necesidades sobre puntos focales de atención prioritaria llámese gerente publico o funcionario con mando de jerarquia media e intermedia en este Ministerio entre los cuales pueden identificarse como necesidad formación en la gestión administrativa publica, el conocimiento en el desarrollo de políticas publicas necesidad de formación en gestión financiera publica, necesidad de fortalecimiento de conocimientos tecnicos de infraestructura vial fortalecimiento en procesos de normas

tecnicas de calidad y administrativa, formación en estrategias de modernización del sector publico

B. NIVELES DE LA CAPACITACION

La capacitación se puede dar en los siguientes niveles

- **Nivel Avanzado**

Se orienta a personal que requiere obtener una vision integral y profunda sobre los aspectos gerenciales del área publica que puede cubrir un area de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar al personal que esta ocupando cargos en las Jefaturas de Departamento o Sección en una forma inicial y posteriormente de preparación de cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro del Ministerio

- **Nivel Intermedio**

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias al personal que ocupa puestos técnicos profesionales y especializados así como a administrativos en una ocupación de Supervisión Su objeto es ampliar conocimientos desarrollar y perfeccionar destrezas y habilidades con relacion a las exigencias del programa gerencial o bien de la especialización para mejor desempeño ocupacional

- **Nivel Básico**

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupacion jerarquica gerencial o area técnica y de supervisión Tiene por objeto proporcionar informacion desarrollar

conocimientos destrezas y habilidades esenciales requeridas para el desempeño en la ocupacion actual o proxima a ocupar

C PROGRAMACIÓN CURRICULAR

C 1 MÓDULOS

MÓDULO I FUNDAMENTOS DE LA NUEVA GERENCIA PUBLICA PARA LA GESTION ESTRATEGICA

- 1 La Nueva Gerencia Publica y los Modelos de Gestion para la Modernización Institucional
- 2 El proceso de Planeación Estratégica como herramienta en el ámbito publico
- 3 Los Sistemas Computacionales y de Información Tecnológica operativa
- 4 Desarrollo y negociación de estrategias gerenciales de creación de valor publico

MODULO II GESTIÓN FINANCIERA ECONÓMICA Y POR RESULTADOS

- 1 El Proceso de Gestion Financiera y Presupuestaria como herramientas de la Gerencia Publica
- 2 El proceso de Formulación y Ejecución de Políticas Publicas
- 3 Analisis de la Economia y sus tendencias en el ambiente publico
- 4 Modelos estandares y metodologias de gestion por resultados en el control y Rendición de Cuentas en la gestión publica

MODULO III PROCESO DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS DE INFRAESTRUCTURA VIAL

- 1 Análisis de la red de infraestructura vial mantenimiento supervisión diseño técnico y su impacto en el servicio público
- 2 El proceso de administración de las concesiones de infraestructuras vial pública y sus resultados en la gestión operativa
- 3 Análisis de normas y de enfoques técnico y jurídico en concepto de infraestructuras vial
- 4 Análisis reflexivo transversal de los sistemas administrativos de planificación programación del gasto público y de inversión de infraestructura vial

El Diplomado de Gerencia Pública para Mandos Medios e Intermedios del Ministerio de Obras Públicas tendrá un término de siete meses representados en **240 horas** cuya duración por módulo se representa así:

MODULO 1	80 HORAS
MODULO 2	80 HORAS
MODULO 3	<u>80 HORAS</u>
TOTAL DE HORAS	<u>240 HORAS</u>

D AREA PROPEDEÚTICA

El Diplomado contará en sus inicios con un **Area Propedéutica** que unificará criterios de conocimientos generales de aquellos participantes que no alcanzaron un nivel educativo

de grado cuya dificultad coincida como limitante en su inserción al primer Modulo Los resultados positivos de este propedéutico serán un factor de ingreso al Diplomado

E SEMINARIO PARA INGENIEROS

Adicional a los cursos formales se programará impartir un Seminario para Ingenieros por un Especialista Consultor Externo sobre diseño calculos geometricos y con uso de simulación de construccion de infraestructuras viales

Se determinará con los Gerentes o Directores de Diseño Mantenimiento e Inspección la selección del personal para la participación en este Seminario

F HORARIO DEL PROPEDEUTICO Y DEL SEMINARIO

Viernes 4 00pm a 8 00pm (4 horas)

Sábado 8 00am a 4 00pm (8 horas)

* Se impartira en cuatro semanas en un horario de **48 horas** las cuales se distribuirán en cuatro sábados de 8 horas y cuatro viernes de 4 horas Adicional se incluiran paquetes informáticos complementarios para los participantes que así lo requieran

G HORARIO NORMAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL

Se propone 2 horarios probables

1) Jornada Semanal Diaria Lunes a Viernes

Hora 4 00pm a 9 00pm (5horas)

2) Jornada de Fin de Semana Viernes y Sábado

Hora 4 00pm a 9 00pm Viernes (5horas)

Hora 8 00am a 4 00pm Sábado (8 horas)

H MODALIDAD Y ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Es un programa semi presencial y de asistencia obligatoria. El programa atiende a las características especificidades y exigencias del rol y trabajo cotidiano de los Jefes Subjefes Supervisores y Tecnicos Cada modulo comprende un conjunto articulado de contenidos temáticos que enfatizan en el tratamiento de problemas y dilemas reales propios de la dinámica y contexto del trabajo que el proceso de enseñanza aprendizaje tiene como característica, motivar la permanente aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones concretas que desempeña este personal en su práctica cotidiana.

Se utilizará como enfoque del proceso de enseñanza aprendizaje tres elementos aprender haciendo cuya concepción conduce a la práctica en la adquisición de conocimientos aprender a aprender donde el estudiante se responsabiliza de su desarrollo individual y aprendizaje en equipo el cual estimula la interacción entre todos los participantes Los participantes en forma individual y grupal desarrollarán tareas trabajos y ejercicios a objeto de evaluar su desempeño El programa establece

tareas en el campo de actividad y presentación en talleres foros conferencias laboratorios y otras modalidades que se ajusten al proceso de enseñanza aprendizaje

Entre las técnicas a utilizarse se consideran

- 1 Exposición dialógica conceptual en gerencia pública**
- 2 Exposición problemática de solución de problemas**
- 3 Formación de Equipos dirigidos**
- 4 Adiestramiento formal fuera de las facilidades de la Institución (campo laboral)**
- 5 Formación de Equipos de Debates**
- 6 Desarrollo de trabajos individuales y grupales prácticos**
- 7 Presentación de casos de sus área para análisis**
- 8 Conferencias Foros y Paneles**
- 9 Entrenamiento y Coaching**
- 10 Realizar talleres interno y externo (campo de actividad)**
- 11 Proyectos de investigación para mejorar diseños de carreteras y vialidades**
- 12 Academias Gerenciales de formación gerencial**
- 13 Taller de aprendizaje autónomo**
- 14 Aplicación de teorías de Cuantitativas para análisis y decisiones Arbol de Problemas y Arbol de Decisiones**
- 15 Aplicación de la Tecnología Informática y Operativa**

CONCLUSIONES

- 1 Los resultados obtenidos en la investigación referente a las entrevistas realizadas a 25 funcionarios revelan en el Cuadro N° 1 que solamente 11 de estas personas tienen cargos de jefatura Media e Intermedia como jefes de Departamentos y de Sección, que en términos porcentuales refleja un 44% del total. De esta generalidad de acuerdo a la ubicación en el cargo tienen un promedio de 4 años.
- 2 En materia de escolaridad 7 de estos jefes alcanzaron un nivel universitario completo, algunos de estos ubicados en posiciones técnicas administrativas. 1 de estos con universidad incompleta y 3 con Secundaria o Bachiller. De los Sub Jefes solo 2 tienen un nivel de escolaridad universitaria completa, y 3 incompleta. Los Supervisores Administrativos 2 de éstos tienen universidad completa, 2 incompleta y 2 educación secundaria.
- 3 De los 25 funcionarios entrevistados como Jefes 9 de estos no participaron en el programa Escuela de Líderes. Solo 2 Jefe lo hicieron, cuyas causas de inasistencia comprenden poco tiempo disponible y poca información respecto al programa, acudieron además 5 Subjefes, 6 Supervisores Administrativos y 3 Asistentes Administrativos.
- 4 En términos porcentuales en su nivel de percepción en materia de competencia que en los momentos actuales en que la globalización exige a los funcionarios de jerarquía del sector público sean altamente competitivo un 78% opinan que regulares y solamente un 22% excelentes.

acudieron además 5 Subjefes 6 Supervisores Administrativos y 3 Asistentes Administrativos

- 5 En terminos porcentuales en su nivel de percepcion en materia de competencia que en los momentos actuales en que la globalizacion exige a los funcionarios de jerarquia del sector publico sean altamente competitivo un 78% opinan que regulares y solamente un 22% excelentes
- 6 De los resultados que reflejan el Cuadro de los Servicios Publicos unos 58 encuestados opinan haberse presentado a solicitar la construccion de puentes 18 de estos han visitado las Ventanillas Unicas para solicitar atencion a un tipo de servicio brindado 15 de estas personas han solicitado servicio de inspeccion y 14 han requerido servicio de mantenimiento general
- 7 En relacion al conocimiento de los funcionarios sobre el servicio publico requerido en el grafico 10 se observa, que 134 personas opinaron que pobre conocimiento 77 dicen que regular 39 que bueno y 7 personas que excelente De sumarse los valores bueno y regular se obtendria un total de 116 en materia de conocimiento en relacion a las 136 que deficiente con una diferencia de 20 persona entre ambos valores
- 8 En el cuadro N 2 de analisis sobre el impacto en el desarrollo de un programa de capacitacion que eleve la eficiencia y eficacia, se observa que **de la totalidad de 282 encuestados y funcionarios entrevistados 209 personas de ambos grupos opinaron que tiene gran impacto**, lo cual en terminos porcentuales representa un 74%, considerandose como un criterio favorable de aceptabilidad

- 9 En cuanto al indicador de Nivel de eficiencia y eficacia en la actuación del funcionario público de los 282 encuestados y entrevistados de las dos bases de datos agrupados **se ha obtenido la percepción de 209 personas de ambos grupos** opinando que mediana eficiencia y eficacia que en términos porcentuales lo que representa un **74%**, resultando positivo como criterio favorable de aceptabilidad
- 10 En relación a la variable mejora del servicio público según se observa en el Cuadro N° 4 que los indicadores seleccionados como grado de conocimiento de funcionarios del MOP y grado de competencia de funcionarios del MOP de los encuestados 129 usuarios opinan que hay poco conocimiento con un 50% de la totalidad 93 personas opinaron que regular conocimiento con un 36% bueno unas 20 personas opinaron con un 8% de representatividad y excelente solo 15 opinaron con un 6% en términos porcentuales. Cifras que **revelan debilidades** en esta materia.
- 11 El gráfico 7 sobre los resultados de la atención a consulta de información a los funcionarios del Servicio Público contempla que 148 opinaron como deficiente atención 67 como regular y 20 como buena atención
- 12 En términos de demoras en la atención de sus solicitudes 171 usuarios opinaron que se demoran en resolver sus solicitudes lo que representa un 67% de los encuestados
- 13 **Del conjunto de las dos bases de datos agrupados, 174 personas opinaron** que mucha incidencia puede darse en el incremento de habilidades y destrezas del personal de jerarquía, con el desarrollo de un programa de capacitación para mandos medios e intermedios cifra que revela en términos de porcentaje un 63% de la totalidad que representa dos tercios de la población encuestada.

- 14 Las debilidades detectadas en el FODA que hacen fragil la gestión la constituye un recurso humano en su mayoría con nivel educativo bajo y pocos titulados principalmente en el área técnica profesional de Ingeniería Civil Arquitectura y Administrativa.
- 15 De acuerdo al FODA la institucion tiene buena fortaleza en cuanto a equipo instalaciones estructuras y cantidad de recurso humano quienes se encuentran ubicados en diferentes áreas de la region metropolitana objeto de este analisis Sin embargo por ser una entidad que ha permanecido en el tiempo desarrollando esta actividad en materia de infraestructura vial administrando el sistema de concesiones publicas de operacion de diferentes proyectos y macro obras de diferentes infraestructuras para las construcciones de puentes carreteras caminos y otras actividades que han sido dadas en concesión es una institución que deberia estar en una posición estrategica de excelencia dadas las condiciones expuestas
- 16 Se conoce poco sobre las quejas recibidas de la ciudadania en el **Centro de Atencion Ciudadana C311** especialmente las referentes al Ministerio de Obras Publicas y de las tareas realizadas por este Ministerio

RECOMENDACIONES

Se presentan las siguientes recomendaciones a efecto de que sirva de marco referencial y medidas que fortalezcan el proceso decisorio

- 1 Por las debilidades observadas en los resultados de las entrevistas encuestas y de la Matriz FODA se propone el fortalecimiento educacional formal del personal de jerarquía que contribuya a elevar su conocimiento para obtener mejores ventajas competitivas**
- 2 Se recomienda en el área de recursos humanos el nombramiento de personal profesional técnico formado titulado para fortalecer debilidades de conocimiento señaladas en el FODA mediante programas educativos formales que participe en esa misma medida el personal administrativo y técnico para complementar con el título académico su formación**
- 3 Se recomienda proceder a la adopción de medidas decisorias en materia de atención, conocimiento de los funcionarios de las normas, reglamentos y mejora de la calidad de los servicios publicos en base a los resultados obtenidos en esta investigación, que beneficien a sus usuarios quienes esperan una actuación más eficiente eficaz y expedita.**
- 4 Se recomienda la elaboración de estudios y análisis operativo en los distintos Servicios Publicos conforme a un Plan Estratégico Operacional que conlleve a la mejora y eficiencia en beneficio de sus usuarios**

- 5 Se recomienda la elaboración de estudios y analisis operativo en los distintos Servicios Publicos conforme a un Plan Estrategico Operacional que conlleve a la mejora y eficiencia en beneficio de sus usuarios
- 6 Se recomienda un proceso de análisis integral que evalúe la situación interna y externa en materia de política partidista y de funcionamiento de recursos humanos de la estructura organizativa y de la gestión para el establecimiento de objetivos en la formulación de planes de carácter administrativo en la Región y las distintas áreas del Ministerio para la adopción de medidas basadas en la gestión por resultados consonos a la programación estratégica, que conduzcan a mejorar la gestión institucional y su posicionamiento estratégico
- 7 Se propone Mayor Divulgación de los resultados obtenidos en el Centro de Atención Ciudadana CA 311 para que la ciudadanía tengan conocimiento de cuantas llamadas y quejas se reciben con una reacción inmediata de atención y respuestas del MOP
- 8 En base a los resultados obtenidos se propone la creación del programa de capacitación para gerentes de Mandos Medios e Intermedios en el Ministerio de Obras Públicas que conlleve eficiencia y eficacia de los funcionarios públicos en su actuación que conduzca a la mejora del servicio público
- 9 Se recomienda de aplicarse el programa de capacitación gerencial divulgar ante diferentes medios y hacer participe a la Facultad de Administración Pública, Universidad Tecnológica de Panamá y Procuraduría de la Administración para coordinación de la participación de Docentes e Instructores de esos Centros Educativos que colaboren con su conocimiento y experiencia que produzca un

proceso de enseñanza – aprendizaje con las modalidades de aprender a desaprender y aprender a aprender

- 10** Se propone solicitar apoyo a Programas de Naciones Unidas Fondo Andino del Peru, Universidad Autónoma de Mexico Centro Latino Americano de Administración Publica CLAD Instituto de Administración Publica ICAP y otras organizaciones internacionales para la captación de Consultores y Especialistas en las ramas de Ingenieria, Arquitectura y Administración Publica que puedan participar en el programa impartiendo su conocimiento especializado para fortalecer las debilidades de este tipo de profesionales como una medida estrategica para la obtencion de efectivos resultados en beneficio de la gestion institucional

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alvarado J El gerente en las organizaciones del futuro Caracas Ediciones UPEL 1990
- Armijo Marianela Investigación Diagnóstica de la Administración Pública Panameña y Lineamientos de Acción Procuraduría de la Administración 2003
- Athor Giancarlo 3d Reddin, Desarrollo Organizacional Gerencia, Grid, Lawrence y Lorsch, Modelo Cíclico Desarrollo Organizacional Origen Histórico Antecedentes Conceptos Definición, Modelos de D O
- Barzelay Michael La Nueva Gerencia Pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros) Revista del CLAD Reforma y Democracia. No 19 (Feb 2001) Caracas
- Bernal César Augusto Metodología de la Investigación Editorial Prentice Hall 2ª Edición, 2006
- Cabrero Mendoza, Enrique Del Administrador al Gerente Público Instituto Nacional de Administración Pública 2ª Edición, México 1997
- Cajas López Marco Tulio ¿Por qué gerencia pública? mitos y realidades XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala,
- Canales Aliende José Manuel Gobernabilidad y Gestión Pública. La Nueva Gestión Pública

- Cepeda Islas Susana Universidad del Valle de México Rectoría Institucional
Dirección Institucional de Investigación e Innovación Tecnológica Episteme No
8 9 Año 2 Octubre Diciembre 2006
- Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración
2000
- Gestipolis.com Artículo Gestión Competitiva. Punto 3 La Decisión De
Outsourcing Ventajas E Inconvenientes
- Gilli Juan José y otros Diseño y Efectividad Organizacional Ediciones Macchi
Buenos Aires Argentina. 2000
- Guerrero Omar Nuevos Modelos de Administración Pública. Facultad de
Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México
Miembro del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública.
Investigador Nacional Nivel III Autor de diversas publicaciones
- Hernández Sampieri Roberto Fernández Collado Carlos Baptista Lucio Pilar
Metodología de Investigación 3 Edición McGraw Hill México, 2003
- Inwent Capacitación y Desarrollo Consultores Asociados de Pact Perú.
Herramientas para el Desarrollo Organizacional Conceptos y Metodologías
Módulo 4 Marzo 2007
- Johnson, Gerry et al Dirección Estratégica. Prentice Hall
- Kast, Freemont E Administración en las Organizaciones Un Enfoque de
Sistemas México 1986

- Klisberg Bernardo Una Nueva Gerencia Publica para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafios de La Integración PNUD CLAD 2000
- Koont, Harold, y Weirich Heinz Administración Una perspective global McGraw Hill Edición 12 México 2004
- Martínez Vilchis José Nueva Gerencia Publica Análisis Comparativo de la Administracion Estatal en Mexico Universidad Autónoma de México Vol 12 Toluca, México 2005
- Murillo Gabriel y Ruíz Germán El Entorno Pólítico de la Gerencia Publica. Marco de Referencia. 2004
- Ormond Derry y Elke Loffler Nueva Gerencia Publica ¿qué tomar y qué dejar? Revista del **CLAD** Reforma y Democracia N 13 Caracas Feb 1999
- Pérez Pérez, Josefa. Estrategias para la mejora del servicio publico a través del Plan de Calidad del Catastro *Gerente Territorial del Catastro de Sevilla Capital España. Abril 1999*
- Prats I Catalá, Joan Los Fundamentos Institucionales del Sistema de Mérito Instituto de Gobernabilidad de Barcelona ESADE Universidad de las Naciones Unidas Documentación Administrativa N 241 242 Catalunya Agosto del 2005
- Quiñones José Ing Entrevista del Primer Canal de Televisión por Internet de Ingeniería, Lima, Peru Miércoles 23 de marzo de 2011

- Scherkenbach William La Ruta Deming Hacia la Mejora Continua. Editorial CECSA México 1995
- Sheldon O The Philosophy of Management 1923
- Stoner James Freeman, Edward y Gilbert, Daniel Administración 6a Prentice Hall 6a. Edición 1996
- Zuleta, Alejandro Algunas Precisiones Sobre La Nueva Gerencia Publica y su Implementación en la Administración Publica Cordobesa 2º Congreso Argentino de Administración Publica. Sociedad Gobierno y Administración

Documentos y Revistas consultados

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD Nueva Gerencia Publica Qué tomar y qué dejar? Por Derry Ormond y –Elke Loffler
- CLAD Un modelo para la Nueva Gerencia Publica lecciones de la reforma de los sectores publico y privado por Lawrence R Jones y Fred Thompson
- CLAD La calidad del gobierno una definición basada en atributos del ejercicio del poder por Guillermo M Cejudo y Dionisio Zabaleta Solís
- CLAD Cooperación Internacional y Gestión Publica El Proyecto Didactea Internacional en Gestión Publica
- CLAD El Fortalecimiento Ético de las Instituciones del Ámbito Publico en América Latina por Víctor Martín Fiorino

- CLAD Administracion Jerárquica Versus Administración de Calidad total por Richard Blanco Peck
- CLAD Cómo Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad por Jack Fleitman
- CLAD Algunas Precisiones sobre la Nueva Gerencia Publica y su Implementación en la Administración Publica Cordobessa por Alejandro Zuleta
- CLAD Una Nueva Gerencia Publica para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafíos de la Integración por Bernardo Kliksberg
- CLAD García Solano José La Posición del Ciudadano La Noción del Cliente
- CLAD Shuic Allen El Estado que Rinde reflexiones sobre una idea a la que le ha llegado la hora, pero cuya implantación aun está pendiente
- CLAD Murillo Gabriel Ruíz, Germán Por qué Importan los Ciudadanos?
- GESTIOPOLIS COM Bueno Campos, E (1987) Dirección Estratégica de La Empresa Pirámide Madrid Bueno Campos E (1994) La Reingeniería De La Empresa o El Rediseño de Procesos Más Allá De La Moda Boletín Aeca,
- GESTIOPOLIS COM Bueno Campos E Artículo Gestión Competitiva. Punto 3 Decisión de Outsourcing Ventajas E Inconvenientes Pp 15 19
- ICAP Programa de Capacitación en Gerencia Publica, 1995
- Inwent Capacitación y Desarrollo Herramientas para el Desarrollo Organizacional Conceptos y Metodologías Módulo 4 Consultores Asociados de Pact Peru Marzo 2007

Leyes, y Decretos

- Ley 9 de 1994 sobre Carrera Administrativa
- Manual de Especificaciones y Normas Técnicas Ministerio de Obras Publicas 1999
- Ley No 11 de 27 de Abril de 2006 que reorganiza el Ministerio de Obras Publicas y la Ley 94 de 1973 sobre contribución por valorización y dicta otra disposición
- Decreto Ejecutivo No 35 de 4 de Marzo de 2008 por el cual se aprueba la Estructura organizativa del MOP
- Manual de Organización del Sector Publico de la Republica de Panamá, Estructura Organizativa del Ministerio de Obras Publicas 2009

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
ENCUESTA. A Clientes y Usuarios del Ministerio de Obras Públicas

FORM-1

Propósito Conocer su opinión sobre algunos de los distintos servicios públicos que ofrece el Ministerio de Obras Públicas en la Región Metropolitana con la finalidad de determinar su competitividad, eficiencia y eficacia.

Instrucciones Favor de responder a las preguntas que se le formula haciendo una selección con un gancho de la respuesta que se le presenta debidamente numerada como sigue.

1. Cual o cuales de los servicios públicos que señalados a continuación acude usted en busca de respuesta, consulta, o atención?

2.1 Servicio de Mantenimiento General	<input type="checkbox"/>	2.10 Servicio de Mantenimiento Preventivo	<input type="checkbox"/>
2.2 Servicio de Construcción de Calles	<input type="checkbox"/>	2.11 Servicio de tasa de valorización	<input type="checkbox"/>
2.3 Servicio de Reparación de Calles	<input type="checkbox"/>	2.13 Servicio Mantennim. Corredor Norte	<input type="checkbox"/>
2.4 Servicio de Construcción de Puentes	<input type="checkbox"/>	2.13 Servicio de Laboratorio de Suelos	<input type="checkbox"/>
2.5 Servicio de Reparación de Puentes	<input type="checkbox"/>	2.14 Servicio de Inspección	<input type="checkbox"/>
2.6 Servicio de Servidumbre vial	<input type="checkbox"/>	2.15 Servicios de Ventanilla Diseño	<input type="checkbox"/>
2.7 Servicio de Construcción de Cunetas	<input type="checkbox"/>	2.16 Otros _____	<input type="checkbox"/>
2.8 Servicio de Aprobación de planos	<input type="checkbox"/>	_____	
2.9 Servicio de Drenaje Pluviales	<input type="checkbox"/>	_____	

2. ¿El horario que mantiene la Institución del servicio público que presta le beneficia?

2.1 De manera amplia ☐ 2.2 De manera flexible ☐ 2.3 De manera Irregular ☐

3. ¿Como califica usted la atención brindada por el personal general y de jerarquía del servicio público recibido del MOP?

4.1 Excelente ☐ 4.2 Buena ☐ 4.3 Regular ☐ 4.4 Deficiente ☐

4. En el servicio público al cual ha acudido usted ¿resuelven las consultas planteadas?

5.1 Siempre ☐ 5.2 Casi siempre ☐ 5.3 Algunas veces ☐ 5.4 Nunca ☐

5. Cuenta con documentación e información requerida conforme al servicio público solicitado?

6.1 Excelente ☐ 6.2 Buena ☐ 6.3 Poca ☐

6. En el servicio público al cual acude usted en que tiempo resuelven su solicitud?

7.1 A Mayor Brevedad ☐ 7.2 Regular Brevedad ☐ 7.3 Demora en resolver ☐

7. ¿Como considera usted que son las respuestas de la información solicitada a los funcionarios públicos sobre el servicio público requerido?

8.1 Excelente ☐ 8.2 Buena ☐ 8.3 Regular ☐ 8.4 Deficiente ☐

8. ¿Como considera usted que es el conocimiento de los funcionarios públicos consultados sobre la administración del servicio público requerido?

9.1 Excelente ☐ 9.2 Bueno ☐ 9.3 Regular ☐ 9.4 Deficiente ☐

10. ¿Que opinaria usted si el MOP realizara un programa de capacitación en gerencia pública que conllevarse elevar la eficiencia de sus funcionarios en los diferentes servicios públicos?

10.1 Excelente ☐ 10.2 Buena ☐ 10.2 Regular ☐ 10.3 Malo ☐

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
CUESTIONARIO-ENCUESTA

FORM-2

A Funcionarios de Jerarquía Mandos Medios E Intermedios del Ministerio de Obras Públicas

Propósito: Conocer su opinión sobre la importancia de realizar un Programa de Capacitación en Gerencia Pública que conduzca a fortalecer destrezas y habilidades para la obtención de eficiencia y eficacia en la gestión institucional en la Región Metropolitana del Ministerio de Obras Públicas.

Objetivo: Obtener a través de esta encuesta la información que conlleve a comprobar la necesidad de diseñar un Programa de Capacitación en Gerencia Pública para Mandos Medios e Intermedios en la Región Metropolitana del Ministerio de Obras Públicas

A. Datos Generales

- 1 Área de Actividad _____
- 2 Cargo que desempeña actualmente _____
- 3 Años de desempeño 3.1 En el cargo _____ 3.2 Inicial _____
- 4 Cargos o Puestos Anteriores realizados 3.1 _____ 3.2 _____
 3.3 _____ 3.4 _____ 3.5 _____
- 5 Nivel de escolaridad 4.1 Primaria ☐ 4.2 Secundaria ☐ 4.3 Terceraria ☐
 4.4 Completa ☐ 4.4 II Título obtenido _____
 4.5 Incompleta ☐ 4.5 I Años cursados _____ 4.5.2 Carrera _____
- 6 Cursos de Postgrado 5.1 Doctorado ☐ Título _____
 5.2 Maestría ☐ Título _____ 5.3 Diplomado ☐ Título _____
- 7 Cursos de Capacitación en materia gerencial a los que haya Asistido _____
- 8 Participa usted en los programas de capacitación de la Escuela de Líderes? Si ☐ No ☐
 Por que? _____

B. Sobre eficiencia y eficacia de los servicios públicos

- 1 En los momentos actuales en que la globalización exige que los funcionarios de jerarquía en el sector público sean altamente competitivos, en términos de eficiencia y eficacia como considera usted que pueda ser calificado el servicio público que se realiza en su área?
 1.1 Excelente ☐ 1.2 Regular ☐ 1.3 Malo ☐
- 2 Caracterice cuales podrían ser los problemas de eficiencia y de eficacia que podrían darse en el área o servicio público que dirige señalando según los que se indican?

- | Eficiencia | | Eficacia | |
|--|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 2.1 Planificación y programación del trabajo | <input type="checkbox"/> | 2.6 Obtención de Buenos resultados | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 Funciones similares con otras áreas | <input type="checkbox"/> | 2.7 Procedimiento de Controles | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 Coordinación de relaciones internas | <input type="checkbox"/> | 2.8 Indicadores de control | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 Control Presupuestario | <input type="checkbox"/> | 2.9 Lograr objetivos | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 Responsabilidades mal definidas | <input type="checkbox"/> | 2.10 Capacitación de subordinados | <input type="checkbox"/> |

- 3 En materia de gestion para la obtencion de excelentes resultados como pondera la labor que se realiza en el servicio publico que dirige
- 3.1 Alta ☐ 3.2 Mediana ☐ 3.3 Baja ☐
- 4 En cuanto a las normas de calidad segun su opinion como califica el conocimiento de estas a nivel personal en el servicio publico que dirige?
- 4.1 Mucho ☐ 4.2 Regular ☐ 4.3 Poco ☐ 4.4 Ningun ☐
- 5 Conoce usted sobre el manejo de procedimientos administrativos y tecnicos del servicio publico que dirige?
- 5.1 Mucho ☐ 5.2 Regular ☐ 5.3 Poco ☐ 5.4 Ningun ☐
- 6 Cuenta su Area de Actividad con Manuales y Reglamentos que permiten una actuacion mas eficiente y eficaz?
- 6.1 Muchos ☐ 6.2 Regular ☐ 6.3 Poco ☐ 6.4 Ningun ☐
- 7 Esta debidamente actualizado lo Manuales y Reglamentos?
- 7.1 Si ☐ 7.2 No ☐
- 8 Tiene conocimiento de aplicacion de los procedimientos indicados en los Manuales Administrativos que son necesarios para el desarrollo de una eficiente gestion?
- 8.1 Mucho ☐ 8.2 Regular ☐ 8.3 Poco ☐ 8.4 Ningun ☐
- 9 Tiene usted conocimientos de las Normas ISO 9 000 y de su aplicacion?
- 9.1 Mucho ☐ 9.2 Regular ☐ 9.3 Poco ☐ 9.4 Ningun ☐
- C Sobre el desarrollo de un programa de capacitacion**
- 1 Qué impacto considera usted tendria desarrollar un programa de capacitación en Gerencia Pública para funcionarios de jerarquia Mandos Medios e Intermedio?
- 1.1 Mucho ☐ 1.2 Mediano ☐ 1.3 Poco ☐
- 2 Considera usted que desarrollar un programa de capacitacion en Gerencia Publica para personal de jerarquia Mandos Medios e Intermedio incide en el incremento de destrezas y habilidades para el logro de la eficiencia y eficacia en las acciones que brinda al MOP?
- 2.1 Mucha incidencia ☐ 2.2 Mediana Incidencia ☐ 2.3 Poca Incidencia ☐
- 3 En los momentos actuales en que la globalizacion exige que los funcionarios de jerarquia en el sector publico sean altamente competitivos, considera usted que el personal de Mandos Medios e Intermedios del MOP cumple con estos requisitos?
- 3.1 Mucho ☐ 3.2 Regular ☐ 3.3 Poco ☐
- 4 En materia de gestion para la obtencion de excelentes resultados, como ponderaria al personal de jerarquia de los Mandos Medios e Intermedios del MOP?
- 4.1 Alta ☐ 4.2 Mediana ☐ 4.3 Baja ☐

Fecha _____